



IL DOTTORE COMMERCIALISTA COME TEMPORARY MANAGER DELLE PMI



“IL DOTTORE COMMERCIALISTA COME TEMPORARY MANAGER DELLE PMI”

A cura della

Commissione di Studio UNGDCEC

“Controllo di gestione, cultura d’impresa e imprenditorialità”

Delegati Giunta UNGDCEC

Eleonora Bodecchi, Francesco Cataldi e Roberto Gennari

Delegati Fondazione Centro Studi UNGDCEC

Deborah Righetti e Fabio Sansalvadore

Presidente Commissione

Mauro Freti

Segretario Commissione

Maurizio Bitetto

Hanno partecipato alla stesura del presente lavoro i seguenti componenti della Commissione:

Michele Bertoli, Maurizio Bitetto, Matteo Cangini, Gaio Ceccherini, Giuseppe Clemente, Stanislao Corvino, Jacopo Deidda Gagliardo, Andromeda Di Filippo, Francesco Diana, Rosanna Dispenza, Paolo Fantuzzi, Mauro Freti, Luca Gabrieli, Massimo Ianni, Gaetano Mongelli, Rocco Rolli, Daniele Rubini, Luca Salvetti, Daniela Totaro, Maria Lorena Totaro, Giacomo Dino Trinchera.

SOMMARIO

| | |
|---|----|
| PREMESSA | 5 |
| CAPITOLO 1 | 8 |
| LA BUSINESS INTELLIGENCE COME CONTROLLING 4.0 | |
| 1.1 La situazione delle PMI italiane: un vuoto colmabile | 9 |
| 1.2 Il Controllo di Gestione Tradizionale | 21 |
| 1.3 La digitalizzazione dei processi aziendali | 26 |
| 1.4 Il Controlling 4.0: la Business Intelligence per l'analisi dei dati | 35 |
| 1.5 Business case: La BI applicata al settore della pizza (e non solo) | 45 |
| 1.6 Conclusioni | 58 |
| CAPITOLO 2 | 60 |
| IL TEMPORARY MANAGER NELLA GESTIONE DELLA FINANZA D'IMPRESA | |
| 2.1 I metodi di pianificazione di un investimento | 60 |
| 2.2 Screening delle forme di finanziamento utilizzabili | 67 |
| 2.3 Aiuti alle imprese: la disamina della documentazione | 73 |

| | |
|---|------------|
| 2.4 La figura del Temporary Manager quale esperto nell'individuazione dei percorsi finanziari più adatti alla realtà aziendale | 75 |
| CAPITOLO 3 | 83 |
| IL TEMPORARY MANAGER CONSULENTE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE | |
| 3.1 Che cos'è e finalità di un business plan per l'internazionalizzazione | 83 |
| 3.2 Struttura del BP per l'internazionalizzazione | 93 |
| 3.3 L'analisi del contesto e l'analisi del mercato, lato domanda | 97 |
| 3.4 Analisi di mercato, lato offerta: strategia e il vantaggio competitivo | 101 |
| 3.5 Il progetto di internazionalizzazione: obiettivi del progetto, road map progettuale, mission, vision 3.6 e piano di sviluppo, team e processi | 106 |
| 3.6 Lo sviluppo del progetto di internazionalizzazione (Canali di vendita, partnership e alleanze strategiche) | 109 |
| 3.7 L'importanza della pianificazione fiscale e strategica per l'internazionalizzazione | 112 |
| CAPITOLO 4 | 118 |
| IL CHIEF RESTRUCTURING OFFICER | |
| 4.2 Un approccio manageriale alla crisi di impresa | 118 |
| 4.2 La tool box per la prevenzione della crisi: primo inquadramento degli strumenti necessari | 122 |
| 4.3 Il Chief Restructuring Officer | 141 |

| | |
|--|------------|
| 4.4 La gestione dei rapporti con gli stakeholder e il driver della comunicazione reputazionale | 158 |
|--|------------|

| | |
|-------------------|------------|
| CAPITOLO 5 | 162 |
|-------------------|------------|

IL TEMPORARY MANAGER A SUPPORTO DELLE OPERAZIONI DI M&A

| | |
|--|------------|
| 5.1 La documentazione necessaria al Deal | 163 |
|--|------------|

| | |
|-----------------|------------|
| 5.2 Gli accordi | 168 |
|-----------------|------------|

| | |
|--|------------|
| 5.3 La massimizzazione dell'Equity Value | 171 |
|--|------------|

| | |
|--|------------|
| 5.4 Il supporto del Commercialista durante la fase di business due diligence | 178 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| 5.5 Il supporto del Commercialista alle parti post-deal | 182 |
|---|------------|

PREMESSA

A cura di Mauro Freti e Maurizio Bitetto

La professione del dottore commercialista, nell'ultimo ventennio ha subito gradualmente un profondo cambiamento e un dibattito molto acceso sul tema della specializzazione professionale è sempre costante.

Vi è una corrente interna alla nostra professione che sostiene che il declino del dottore commercialista è legata allo svolgimento della mera attività di carattere fiscale e nello svolgere adempimenti in un calendario tributario che non consente al professionista di specializzarsi.

Vi è un'altra corrente di pensiero, invece che va oltre e sottolinea come la valorizzazione del commercialista passi dalla sua capacità di evolvere sempre più verso la consulenza aziendale, nel creare valore alle imprese e di conseguenza agli studi professionali.

L'informatizzazione dei processi e gli eventi di caratura internazionale stanno tracciato una linea che proietta sempre più la professione verso un approccio consulenziale con taglio manageriale.

Le imprese durante gli eventi pandemici e bellici hanno richiesto e richiedono sempre più specializzazioni e consulenze con taglio manageriale che hanno consentito e consentano loro di vincere le sfide globali quotidiane.

Anche alla luce degli adeguamenti normativi, è emersa sempre più la necessità di eseguire una corretta pianificazione sia essa economica o finanziaria con una visione gestoria e strategica sempre più proiettata a quello che l'impresa sarà nel futuro sia esso di breve o di lungo periodo. Il giovane dottore commercialista, con le sue specializzazioni

e la sua potenzialità di crescita, è il player adatto a vincere le sfide moderne.

Il giovane dottore commercialista, dunque, può valorizzare il suo ruolo e contribuire a dare valore alla professione ricoprendo nell'attività di consulenza il ruolo di Temporary Manager.

Il TM è un professionista che ha maturato determinate esperienze e competenze, al quale viene affidato l'incarico di gestire un'impresa o una sua parte, in un determinato periodo della storia aziendale, al fine di garantire continuità all'organizzazione, accrescendone le competenze manageriali già esistenti, e risolvendo nel contempo alcuni momenti sia critici che di crescita e sviluppo di nuovi business.

Dai principali risultati di una recente indagine di un istituto di management è emerso che le aziende vedono il Temporary Management fondamentale per ricoprire ruoli chiave aziendali, primo tra tutti il ruolo di CFO.

Nell'attività ordinaria il professionista, di fatto, è costantemente ogni giorno chiamato ad accompagnare le imprese in un sistema complesso e dunque un ruolo manageriale è intrinseco nella nostra professione, ma mai realmente valorizzato e definito.

Le imprese non potrebbero affrontare, ad esempio, anche il solo labirinto normativo e burocratico in cui sono chiamate ad operare senza un dottore commercialista che prepari l'imprenditore ad affrontare le sfide del mercato.

Dunque, può l'attività del Temporary Manager dare impulso allo sviluppo e valorizzazione della nostra professione?

Sicuramente sì!! La sfida è aperta!!

Il nostro auspicio, anche a mezzo della presente guida, è quello di sensibilizzare la diffusione della figura del giovane commercialista Temporary Manager, offrendo al lettore, anche attraverso casi pratici,

un testo che possa aiutarlo ad essere il necessario supporto all'imprenditore nell'affrontare particolari momenti che ogni azienda si trova a vivere durante la sua storia.

Un sentito ringraziamento per il costante sostegno ricevuto va ai delegati Giunta Nazionale UNGDCEC Francesco Cataldi, Eleonora Bodecchi e Roberto Gennari, nonché ai delegati Fondazione Centro Studi UNGDCEC Deborah Righetti e Fabio Sansalvadore. Fabio grazie per la pazienza e per essere stato una guida, severa ma giusta, senza la quale la realizzazione di questo Quaderno Knos non sarebbe stata possibile.

CAPITOLO 1

LA BUSINESS INTELLIGENCE COME CONTROLLING 4.0

A cura di Luca Salvetti, Matteo Cangini, Stanislao Corvino, Andromeda Di Filippo, Luca Gabrieli

Introduzione

Il processo di trasformazione digitale, inteso non solo come introduzione e utilizzo di nuove tecnologie bensì come evoluzione dell'organizzazione e della cultura aziendale, sebbene sia ormai inevitabile e, a nostro parere, necessario affinché le aziende rimangano competitive sul mercato, nelle PMI italiane procede ancora molto a rilento. I dati diffusi dall'Istat¹ evidenziano che solo il 3,8% delle imprese italiane possono essere definite digitalmente "mature" ovvero imprese che utilizzano in modo integrato le tecnologie disponibili².

Uno dei principali problemi è che le PMI concentrano i loro investimenti sull'acquisto di hardware e software di ultima generazione credendo che il mero adeguamento della dotazione tecnologica sia sufficiente e sottovalutando, invece, la componente cruciale per la vera "digital transformation": la consapevolezza che solo una leva interna, quale una vera e propria rivoluzione culturale dei vertici aziendali e dell'intera organizzazione, può realizzare l'evoluzione.

¹ Report "Digitalizzazione e tecnologia nelle imprese italiane" del 13 agosto 2020

² Tecnologie quali: Software gestionali, Cloud, Fibra ottica, 4G-5G, IOT (Internet Of Things), AR-VR (Realtà aumentata e realtà virtuale), Big Data, Robot, Print 3D, Simulazione, Cyber-Security

La transizione digitale “consapevole” consentirebbe dunque una gestione ottimizzata di tutti i processi aziendali, (produttivi amministrativi, nonché di gestione del personale), un’integrazione di tutti i settori, l’adozione di processi produttivi ed operativi ispirati ad una gestione “data driven” e, in definitiva, un miglioramento delle performance aziendali.

Non a caso il PNRR destina ben 49,1 miliardi alla missione “digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura”.

Conoscenza, consapevolezza, formazione e cultura sono gli strumenti che il Dottore Commercialista deve necessariamente trasferire alle imprese sue clienti.

È compito di noi professionisti, nel ruolo di Digital Temporary Manager, assistere l’imprenditore e supportarlo nella fase di scelta degli strumenti tecnologici adatti al proprio contesto ma, soprattutto, trasferirgli il messaggio che grazie alle ICTs3 è possibile semplificare, automatizzare e velocizzare tutti i processi aziendali.

1.1La situazione delle PMI Italiane: un vuoto colmabile

Il presente contributo intende fornire uno spaccato sul mercato della consulenza professionale di Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili a favore delle aziende clienti mediante lo strumento della Business Intelligence.

Necessario punto di partenza di questa analisi è lo stato del mercato della BI sia lato professionale che nell’ambito della fruizione del servizio.

³ Information and Communication Technologies

Sempre più spesso professionista e cliente sembrano trovarsi, insieme, ad un crocevia: in una direzione, in equilibrio, tra un'analisi approfondita dei rapporti di "causa-effetto" delle strategie applicate e la formulazione di algoritmi previsionali, nell'altra, costretti tra la moltiplicazione dati raccolti dalle fonti (interne ed esterne) più disparate e la necessità, ineludibile, della sintesi ai fini strategici.

Come uscire insieme da questa impasse?

Procediamo per gradi:

1.1 Latu cliente

Che ne siano consapevoli o meno, i nostri clienti attualmente sono contenitori, talvolta "ricettacoli", di quantità significative di dati; l'accesso al web, la fatturazione elettronica, gli investimenti in 4.0, la relativa appetibilità ed interconnessione, determinano la generazione e conservazione di grandi quantità di dati estremamente utili: il c.d. "data lake" (dati strutturali e non strutturali in formato nativo) o, nella migliore delle ipotesi, il "data warehouse" (che prevede un modellamento dei dati prima di essere immagazzinati).

Perché i dati possano guidare strategie e cambiamenti efficaci all'interno dell'azienda, la semplice presenza non è sufficiente: è necessario che sia percepita la stretta correlazione tra la dinamicità delle strategie e l'ampiezza dell'indagine; è necessario, in altri termini, essere in grado di agire sui dati e saperli raccontare.

L'Innovationpost rileva che "il mercato italiano degli investimenti in ambito gestione e analisi dei dati, ha presentato nel 2021 una crescita del 13% in 12 mesi. La crescita è trainata soprattutto dalla componente software, che registra un incremento del 17%, con punte di oltre il 30% per le piattaforme di Data governance, Data science e AI, e dai servizi di consulenza e personalizzazione tecnologica, mentre la spesa in risorse infrastrutturali aumenta meno della media del mercato. (...) Quello dei Big data e analytics è un mondo in grande fermento – e uno

dei pilastri che sostengono l'Industria 4.0.(...) La ripresa coinvolge tutti i settori merceologici, con investimenti in Data management e analytics in aumento di oltre il 10%, con un quinto degli investimenti in soluzioni di analytics passa da servizi in Public e Hybrid cloud, per un +21% rispetto al 2020.”⁴

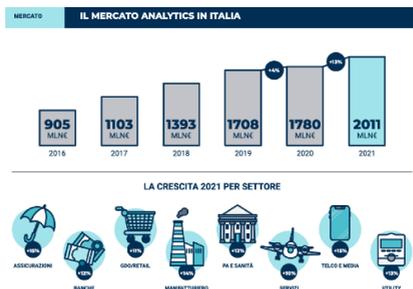


Figure 1 <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/la-data-science-ripartita-siete-pronti-a-seguirla-infografica>

Nel 2021 il mercato dei Big Data Analytics ha raggiunto il valore di 2,011 miliardi⁵.

Si stima che nel 2022 l'attrattività degli investimenti aziendali farà raggiungere un volume di spesa che si avvicina ai 3 miliardi.⁶

“Nel 2019, un numero sempre più elevato di Top Managers è ormai convinto che un approccio “data-oriented” è fondamentale per avere un vantaggio competitivo, ecco perché la domanda di figure professionali come data analyst è aumentata esponenzialmente”⁷

⁴ <https://www.innovationpost.it/2021/11/23/big-data-e-analytics-il-mercato-italiano-vale-2-miliardi-ma-poche-aziende-sono-gia-data-driven/>

⁵ Osservatorio Big Data & Business Intelligence, School Management del Politecnico di Milano.

⁶ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/big-data-la-corsa-italiana-nel-2022-si-sfondera-il-tetto-dei-3-miliardi/>

⁷ <https://gmsummit.it/datalytics-limportanza-della-data-visualization-per-la-business-intelligence-06022019.html>

Pertanto, dalle indagini di mercato, appare evidente che la Data Science stia acquisendo un ruolo significativo nella catena del valore, ma gli effetti sono profondamente diversi in relazione al target aziendale.

La spinta evolutiva nelle grandi imprese ha determinato, già dal 2019, che “le organizzazioni più lungimiranti lavorano sulla trasformazione dei processi, al fine di rendere i dati fruibili e immediatamente azionabili nelle decisioni di business”⁸; non altrettanto può dirsi nelle PMI.



Tra il 2019 ed il 2021, nel campo delle le grandi organizzazioni,

Figure 2 <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/infografiche/intelligenza-artificiale-italia-desta-infografica>

l’Osservatorio Big Data e business analytics ha rilevato una



Figure 3 <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/infografiche/la-data-science-ripartita-siete-pronti-a-seguirla-infografica>

⁸ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/infografiche/strategic-data-science-time-to-grow-up-infografica>

distribuzione delle principali direttrici di sviluppo della Data Science (consapevolezza – competenze – sperimentazione – presenza di progetti operativi), dove il 41% presenta sperimentazioni e progetti operativi.

Tuttavia, anche in tale ambito circa una azienda su due non presenta tecnologie e competenze idonee a governare il sistema in contesti complessi. Dalla ricerca dell'Osservatorio Big Data risulterebbe, peraltro, che circa il 70% dei lavoratori coinvolti non sappia interpretare al meglio le misure statistiche di base.

Se nell'ambito delle grandi imprese metà risultino ancora immature, nell'ambito delle PMI si crea una ulteriore divisione dimensionale tra quelle di "medie" dimensioni, che tendono ad essere più dinamiche e a investire in risorse, in sperimentazione e in figure dedicate alla analisi dei dati, e quelle "piccole" dimensioni, dove tale attenzione non è ancora percepita.

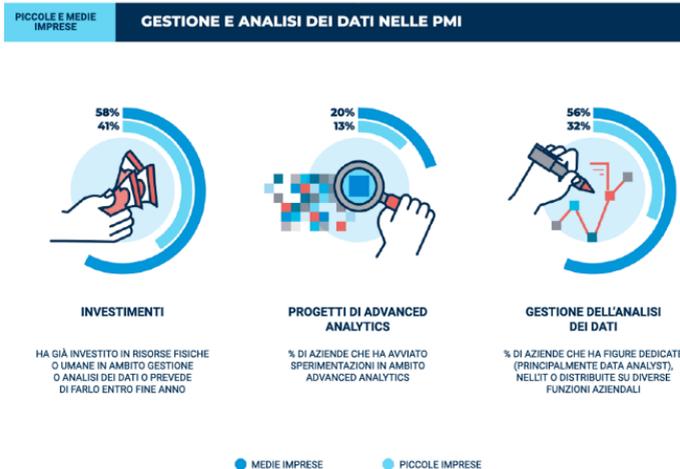


Figure 4 <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/infografiche/la-data-science-ripartita-siete-pronti-a-seguirla-infografica>

Non mancano tuttavia segnali positivi: “Nel 2021, il 44% delle Piccole e Medie Imprese ha investito in Analytics nel 2021 o prevede di farlo entro fine anno e un altro 44% ha dichiarato che la pandemia ha avuto un ruolo determinante nell’acquisire maggiore consapevolezza sulla necessità di valorizzare i dati a disposizione”⁹

Dalle indagini svolte i progetti di IA sono in prevalenza soddisfacenti e, anzi, molto spesso anche al di sopra delle aspettative ed il contenimento dei progetti negativi ne stimola l’ulteriore diffusione.

Di qui, la vexata quaestio: considerato che gli operatori, anche PMI, “percepiscono” il ruolo strategico dell’analisi dei dati, quali barriere si frappongono all’ingresso della Data Science in azienda?

Le principali difficoltà riscontrate dalle aziende nella fase di implementazione sono

lo scarso commitment del management,

la parziale mancanza di competenze interne,

- l’adozione di modelli organizzativi che mal si conciliano con la Data Science,
- la difficoltà di stimare e comunicare ex ante i benefici attesi,
- la difficoltà di valutare i benefici del singolo progetto,
- la scarsa qualità e integrazione dei dati,
- la mancata diffusione di Case History.

Dunque, se da un lato rileva la percezione della Data Science come un asset strategico tra i più rilevanti, dall’altro, in particolare nelle PMI, i dati non vengono sfruttati al massimo delle loro potenzialità: le

⁹ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/big-data-analytics-in-italia-un-mercato-da-1-7-miliardi-di-euro-plus23-rispetto-al-2018>

barriere sono, per lo più, di natura culturale ed organizzativa, prima ancora che tecnica.

La chiave per sfruttare i dati della BI in ambito aziendale consiste nel riuscire a usarli per “raccontare una storia” che sia adeguata al destinatario/fruitoro finale. Il valore trasmesso tende inoltre ad aumentare ove la storia venga efficacemente condivisa nell’organizzazione aziendale.

Ci vuole un narratore.

“Per far sì che la Data Science abbia un impatto concreto, è necessario creare una cultura dei dati che, a diversi livelli, avvicini sempre più lavoratori ad un uso quotidiano di insights e risultati delle analisi” spiega Carlo Vercellis, Responsabile Scientifico dell’Osservatorio Big Data & Business Analytics¹⁰.

Passiamo al ruolo del professionista.

Latu professionista

È necessario saper esaminare i dati e facilitare la realizzazione di processi decisionali attendibili; le grandi aziende possono contare su funzioni come il *data engineer* e il *data scientist*, le PMI?

Nella consulenza alle PMI (spesso priva di sistema di CDG o di un *controller*) è più che probabile che, in occasione della periodica discussione sulla situazione infrannuale, si arrivi all’analisi del margine e ci si confronti con il limite invalicabile che la contabilità generale pone all’approfondimento dell’analisi.

¹⁰ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/big-data-analytics-in-italia-un-mercato-da-1-7-miliardi-di-euro-plus23-rispetto-al-2018>

Nelle aziende di minori dimensioni dove lo stimolo all'approfondimento spesso parte dall'estrema aggregazione del bilancio periodico, il professionista acquisisce quel ruolo fondamentale nella transizione culturale nel processo di indagine dei dati, senza mai snaturare il ruolo professionale e senza sconfinarne.

La nostra categoria è molto preparata ad analizzare i dati contabili frutto dell'attività dell'azienda ma nelle aziende di piccole e medie dimensioni spesso mancano quelle funzioni che preparano il dato ed i modelli sui quali il professionista interviene nell'analisi e progettazione

Raccontare una storia che parta dai dati è importante ma è cruciale, perché ne derivino azioni aziendali, la definizione del **“dove”** raccontarla, dei **tempi**, dei **destinatari** e delle **modalità** di narrazione. Assicurarsi inoltre che le persone siano in grado di individuare la storia e che questa faccia parte delle normali interazioni.

Nel mercato attuale delle PMI l'input alla narrazione di questa “storia” normalmente non proviene dall'azienda... Potrebbe pertanto partire dal professionista.

“Al contrario di quanto visto per i processi di pianificazione, non si evidenzia un buon livello di conoscenza nell'impiego di strumenti tecnologici; ancora più della metà delle aziende utilizza i fogli di calcolo a supporto dei processi di pianificazione.” (Prof. Danilo Scarponi - UNIVPM - Facoltà Economia Giorgio Fuà – Laboratorio Business Intelligence)

Le aziende hanno ottenuto benefici sia dall'implementazione di strumenti CPM/FP&A (*Corporate Performance Management / Financial Planning & Analysis*) sia dall'utilizzo dei fogli di calcolo ma i

primi hanno portato ad una maggiore accuratezza e velocità mentre i secondi solo una maggiore velocità di esecuzione.

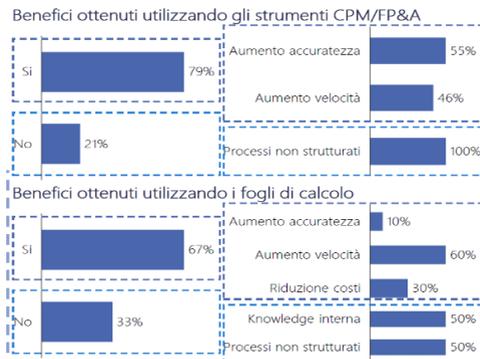


Figure 5 Prof. Danilo Scarponi - UNIVPM - Facoltà Economia Giorgio Fuà – Laboratorio Business Intelligence

L'analisi dei dati è il processo di **identificazione**, **pulizia**, **trasformazione** e **modellazione** dei dati per individuare informazioni utili e significative. I dati vengono quindi raccontati mediante *report* a supporto dei processi decisionali critici.

Il Professionista/Analista dividerà il proprio tempo tra le attività di preparazione e quelle di modellazione.

Il processo di preparazione dei dati consiste:

- nell'acquisire i dati non elaborati
- nel trasformarli in informazioni attendibili e comprensibili,
- nella verifica dell'integrità dei dati,
- nella correzione di dati errati o non accurati,

- nell'identificazione di dati mancanti,
- nella conversione dei dati da una struttura a un'altra o da un tipo a un altro,
- nella trasformazione dei dati per facilitarne la leggibilità.

Ebbene, afferma Danilo Scarponi (Docente presso L'università Politecnica delle Marche- Laboratorio (business intelligence)) *“L'analisi dati, facilitata da strumenti sempre più intuitivi, si è democratizzata tanto da non essere più solo prerogativa degli analisti più esperti”*.

Quando i dati si trovano nello stato appropriato, sono pronti per la modellazione. Il processo di modellazione dei dati consiste nel determinare correlazioni tra le tabelle. Giunti a questo punto è possibile migliorare il modello definendo le metriche e aggiungendo calcoli personalizzati per arricchire i dati. Tra gli strumenti più diffusi, a disposizione del Professionista, rilevano:

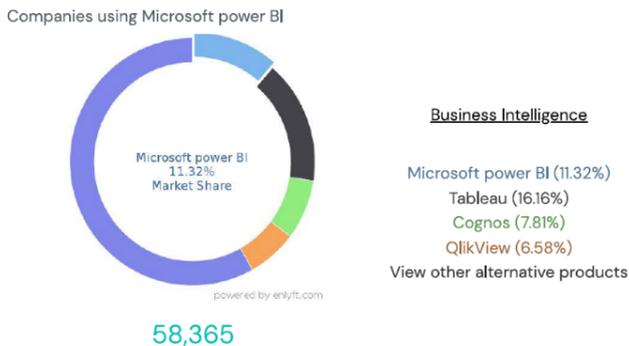


Figure 6 <https://enlyft.com/tech/products/microsoft-power-bi>

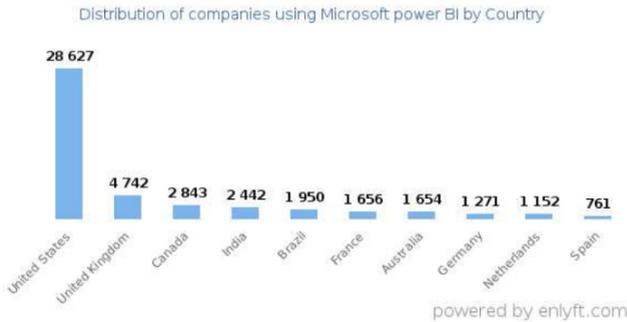


Figure 7 <https://enlyft.com/tech/products/microsoft-power-bi>

Un report ben progettato deve raccontare una storia accattivante basata sui dati, consentendo ai *decision maker* aziendali di ottenere rapidamente le informazioni necessarie.

Usando visualizzazioni e interazioni appropriate è possibile creare un report efficace che guida il lettore attraverso il contenuto in modo rapido ed efficiente, consentendogli di seguire la trama.

Piu in particolare dovremo essere pronti a gestire le tendenze principali di questa evoluzione¹¹ :

- **“Automatizzare con AI e ML:** la prima tendenza che emerge nell’ambito dei Big Data Analytics è l’automatizzazione. La trasformazione digitale, abilitata dall’intelligenza artificiale

¹¹ Big Data Analytics: i 5 trend del mercato in Italia 2022 - I Big Data Analytics consentono di eseguire modelli predittivi, ottenendo insights mirati, in un approccio aziendale data driven. Ecco le principali tendenze del mercato in Italia nel 2022 – di Mirella Castigli

(AI) in azienda, si concretizza infatti in tre azioni: semplificare, uniformare e automatizzare attività di data entry.

- ***Geo-localizzazione e analytics***: costruire un ambiente analytics significa anche mettere a disposizione degli utenti un layer analitico user-friendly e facilmente visualizzabile. Oggi tendenza di mercato emergente è una soluzione di marketing geo-localizzato e di insights dedicati alle vendite. Disegnata per esempio per il settore manifatturiero, trova immediata applicazione in altre aziende di altri settori.
- ***Hybrid Cloud ed Edge Computing*** accelerano i Big Data Analytics: gli ecosistemi cloud ibridi per l'elaborazione di analisi consentono la valorizzazione dei dati e quindi aumentano il valore aziendale, abilitando servizi evoluti nell'Intelligenza Artificiale e Machine Learning. Permettono anche di elaborare analisi basate sui dati condivisi ed esplorare nuovi modelli di business.
- ***Le piattaforme Open data incontrano il Real-Time***: nel settore dei Big Data Analytics, il quarto trend consiste nel seguire in tempo reale lo stato di avanzamento di lavori in generale e sullo sviluppo di progetti strategici per l'Italia, eliminando ogni asimmetria informativa riguardo l'avanzamento di un piano e permette alle aziende di cogliere nuove opportunità di business.
- ***Data governance***: iPaaS per mettere in correlazione i dati ed estrarne valore: quinto trend 2022 è la catalogazione dei dati, che sfrutta il modello integration-Platform-as-a-Service (iPaaS), per integrare applicazioni on-premise e cloud, abbattendo i silos di dati e abilitando la possibilità di integrazioni prima irrealizzabili. Le iPaaS sono architetture a servizi che mettono a disposizione piattaforme di

elaborazione e di solution stack, al fine di ottenere la data integration ovvero lo scambio di dati fra clienti e fornitori.”

Da ultimo, se ci si chiede quale possa essere il valore che la consulenza sulla BI sia in grado di introdurre in azienda, rileva come lo stesso sia profondamente variabile ma, procedendo per gradi, lo si può scomporre nelle sue componenti:

- valore aggiunto apportato all’azienda
- risparmio di costi che la stessa sosterebbe per avere un quadro informativo comparabile.

Se la valutazione del primo addendo è chiaramente più complessa, il secondo fornisce sin da subito un primo parametro di confronto:

$$n. \text{ destinatari} \times n. \text{ report} \times n. \text{ ore destinate a report} \\ \times \text{Costo orario dip.} \times n. \text{ periodi elaborazione}$$

Considerando che a tale valore debba sommarsi l’ottimizzazione nei processi informativi e il valore aggiunto derivato da un efficace ed efficiente utilizzo dei *report* ottenuti dalla BI è chiaro l’interesse che il mercato della consulenza sta rivolgendo al settore.

1.2 Il Controllo di Gestione tradizionale

Cos’è il controllo di gestione

Il controllo di Gestione è un insieme di tecniche e strumenti necessari per la pianificazione ed il controllo dell’andamento aziendale. Si rivela fondamentale, soprattutto oggi, per guidare il management aziendale e per ottenere in tempi rapidi un feedback sull’operato aziendale, così

da acquisire gli strumenti per migliorare il proprio rendimento in termini economici e conseguire gli obiettivi che a loro volta sono stati a priori programmati in fase di pianificazione.

Il controllo di gestione, dunque, è necessario per rilevare lo scostamento tra gli obiettivi pianificati e i risultati effettivamente conseguiti.

Il sistema di controllo di gestione è pertanto strettamente connesso al sistema di pianificazione e si articola in tre fasi:

- 1) controllo antecedente che si interfaccia con il sistema di pianificazione;
- 2) controllo concomitante;
- 3) controllo susseguente.

Le fasi del controllo di gestione tradizionale sono le seguenti:

- 1) Vengono resi misurabili gli obiettivi, mediante definizione di indicatori e di *target*,
- 2) Vengono individuate le risorse (umane, finanziarie, ecc) necessarie al loro conseguimento misurate in termini monetari,
- 3) Vengono assegnati obiettivi risorse agli organi aziendali responsabili,
- 4) Vengono misurati periodicamente gli indicatori, attraverso la rilevazione dei costi e dei risultati,
- 5) Vengono trasmesse le informazioni raccolte ai centri di responsabilità,
- 6) Vengono eventualmente individuate azioni correttive,
- 7) Vengono attuate tali azioni correttive,
- 8) Vengono comunicati ai centri di responsabilità e al vertice aziendale le informazioni sulla misurazione finale degli indicatori.

Le fasi dalla 5 alle 8 si sostanziano nel *reporting*, cioè nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale di sintesi informative (*report*) provenienti dall'organo preposto al controllo.

È necessario, quindi, progettare attentamente il sistema di *reporting* in modo da far pervenire in tempi rapidi l'informazione giusta alla persona giusta.

Implementazione del C.d.G.

Il sistema di controllo di gestione è fortemente connesso sia al sistema di contabilità analitica, il cui scopo è la misurazione, la rilevazione, la destinazione e l'analisi dei costi attraverso metodologie diverse, di cui i più diffusi e noti sono il *direct costing* ed il *full costing*, sia al sistema informativo, che, invece, permette di trattare i dati relativi a costi e indicatori e distribuire le relative informazioni ai soggetti preposti al loro utilizzo.

Il controllo di gestione tradizionale si basa sulla modellistica economico-aziendale, meglio nota come analisi di bilancio. Senza soffermarci sulle fasi dell'analisi di bilancio, che vanno dalla riclassificazione di stato patrimoniale e conto economico all'ottenimento di indici aziendali, il seguente elaborato vuole evidenziare quali siano i limiti del controllo di gestione tradizionalmente inteso e allo stesso tempo prospettare una innovazione del controllo stesso che passi attraverso la *Business Intelligence*.

Novità in tema di C.d.G.

Nel corso degli anni ci si è accorti che uno dei limiti più rilevanti del C.d.G è senza dubbio rappresentato dalla prevalente focalizzazione sui costi, oltre all'orientamento dell'azienda verso l'interno e verso il passato.

Questa tipologia di approccio, infatti, rischia di far porre l'attenzione dell'analisi al *management* interno inteso come unico interlocutore delle esigenze di controllo, senza tener conto delle figure esterne coinvolte nel processo aziendale.

Inoltre, è ampiamente riscontrato che l'utilizzo della contabilità generale, del sistema di *budget* e di *reporting*, così come tradizionalmente visti, pongono l'attenzione esclusivamente sulle misure di tipo monetarie che non sempre possono fornire indicazioni aderenti sulle dinamiche aziendali.

A fronte dei motivi evidenziati, nel tempo gli studiosi hanno affinato due approcci evolutivi: l'introduzione di nuove misure economico-finanziarie più adeguate alla misurazione delle performance aziendali e l'utilizzo congiunto di misure/informazioni monetarie e non monetarie.

Evoluzione tecnologica del C.d.G.

Negli ultimi anni, l'esigenza delle imprese di impostare meccanismi per realizzare un efficace sistema di controllo di gestione, al fine di monitorare i risultati delle scelte strategiche in coerenza con gli obiettivi prefissati, con l'organizzazione aziendale e contemporaneamente con le risorse a disposizione è sempre più avvertita.

È proprio in questo contesto che la tecnologia può essere utilizzata per facilitare il processo decisionale, fornendo dati ed elaborazioni in tempi rapidi e molto più velocemente rispetto alla condivisione in modalità "non digitale". È importante che i responsabili di amministrazione, finanza e controllo, i consulenti aziendali, i *controller* abbiano consapevolezza delle potenzialità della *Business Intelligence* e della *Artificial Intelligence* per meglio governare i processi decisionali.

Volendo dare una definizione di B.I. si può affermare che è “un sistema di modelli, metodi, processi, persone e strumenti che rendono possibile la raccolta regolare ed organizzata del patrimonio dati generato da un’azienda. Inoltre, attraverso elaborazioni, analisi o aggregazioni, ne permettono la trasformazione in informazioni”¹².

Dunque, le fasi che caratterizzano i sistemi di B.I. sono i seguenti:

- 1) Raccolta dei dati, che avviene in maniera automatica proprio grazie agli strumenti tecnologici a disposizione;
- 2) Pulizia dei dati, che ugualmente avviene in maniera automatica;
- 3) Elaborazione, aggregazione ed analisi dei dati che avviene da parte del controller sempre sfruttando le tecnologie a sua disposizione
- 4) Utilizzo dei dati nei processi decisionali, che avviene da parte del decision maker.

L’utilizzo di sistemi di B.I. all’interno delle aziende, dunque, porta numerosi vantaggi sia da un punto di vista economico, quindi misurabile, in termini di incremento di utili, acquisizione nuovi clienti, efficienza operativa, sia da un punto di vista “intangibile” come per esempio un miglior servizio clienti, un aumento dell’efficacia competitiva, un maggiore consapevolezza ed informazione dei propri dipendenti.

Tra gli strumenti più diffusi di B.I. menzioniamo Microsoft Power BI, Zoho reports, Sisense. Il controller, quindi, dovrà suggerire e guidare i player nell’individuare e selezionare con consapevolezza lo strumento che può soddisfare al meglio le loro esigenze informative e di analisi.

¹² Rezzani A. “Business Intelligence. Processi, metodi e utilizzi in azienda”

L'utilizzo di sistemi di B.I. all'interno delle aziende, dunque, riesce a sfruttare *software* e servizi per trasformare dati in informazioni a supporto e a guida delle decisioni aziendali, e consente l'interconnessione tra diverse aree del *business management* dunque un più efficiente scambio di dati. La combinazione di tecnologie con i processi e con le competenze consente anche ad aziende meno strutturate di prendere tempestive decisioni operative e strategiche, adattando rapidamente i modelli di business alla mutevole realtà.

1.3 La digitalizzazione dei processi aziendali

Cos'è la Digitalizzazione

La convinzione della maggior parte degli imprenditori è che la digitalizzazione consista semplicemente nel convertire i documenti cartacei in file elettronici. In realtà, quando si parla di digitalizzazione, ci si dovrebbe riferire a un percorso complesso che richiede soprattutto un cambio di mentalità e di organizzazione aziendale, principalmente da parte delle imprese con molti anni di attività alle spalle. Far capire al *management* che le strategie dei primi anni 2000 non sono più né efficienti né sufficienti per competere nel mondo globalizzato è la parte più difficile. Molti imprenditori, non percependo i vantaggi di questa innovazione, vedono il processo di digitalizzazione come una spesa superflua piuttosto che un investimento ad alto rendimento che permette di sfruttare le opportunità offerte dalla tecnologia al fine di aumentare le *performance* aziendali.

A tal fine, occorre rivedere completamente la strategia ed i processi produttivi, approcciandosi a *step* "evolutivi". Il primo *step*, inerente all'aspetto umano, riguarda la riorganizzazione interna dell'azienda,

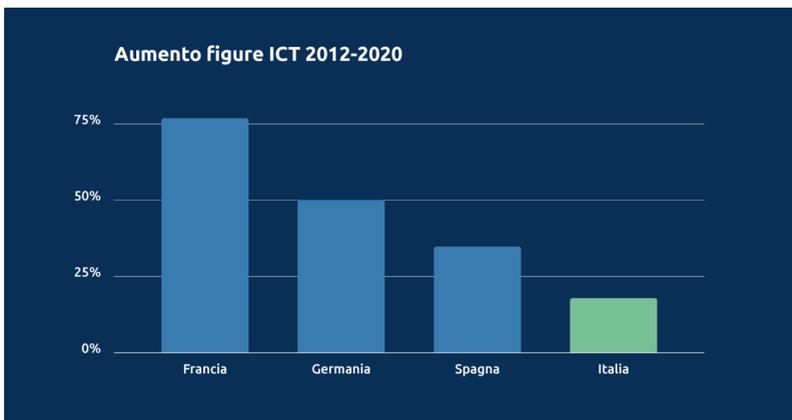
introducendo o formando dipendenti e/o professionisti con competenze digitali che possano guidare, dopo aver effettuato una analisi la situazione aziendale, il cambio di prospettiva e di mentalità dell'azienda nell'approccio ai processi digitali.

Il secondo step, che riguarda la parte tecnologica e che facilita la digitalizzazione nelle imprese, è l'introduzione di tecnologie, *hardware* e *software*, capaci di rendere i processi aziendali più fluidi, efficienti e veloci. Non è sufficiente avere un computer, creare un indirizzo di posta elettronica oppure usare uno smartphone per sentirsi digitali, ma bisogna cercare di modificare i processi lavorativi e lavorare a zero carta.

Dotarsi di strumenti *hardware* e *software*, significa implementare all'interno dell'azienda strumenti che possano ampliare le opportunità di efficacia ed efficienza. Solo a titolo di esempio, una in ottica di digitalizzazione aziendale, fornisce la possibilità della condivisione di documenti per poterli lavorare a più mani contemporaneamente, invece che inviare copie di file con il rischio che si perdano versioni delle modifiche implementate; fornisce la possibilità di poter lavorare da qualsiasi zona si voglia, andando oltre la mentalità che l'ufficio può essere solamente un luogo fisso identificato all'interno dell'azienda; fornisce la possibilità di utilizzare il centralino aziendale, anche fuori dall'azienda stessa

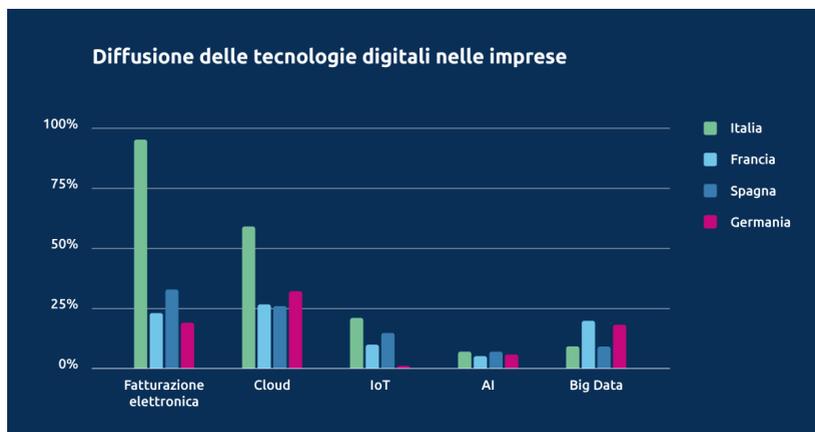
Modificare i processi lavorativi significa cambiare la mentalità di approccio ai processi lavorativi aziendali dove i documenti vengono creati, elaborati e archiviati all'interno di computer, fornendo la possibilità di non stampare più registri cartacei, fogli, faldoni, cartelle e quant'altro perché al loro posto compariranno file, cartelle elettroniche, software gestionali, terminali e quant'altro.

Situazione attuale aziende italiane



Nel grafico sopra riportato, possiamo vedere un rapporto Istat del 2021, dove viene identificata una “carezza sistemica”, carezza confermata delle competenze basse competenze digitali delle imprese italiane. Infatti, dal 2012 il numero di specialisti delle tecnologie informatiche e digitali è aumentato di circa il 77% in Francia, del 50% in Germania, del 35% in Spagna e solo del 18% in Italia. Questo problema di sviluppo, può essere identificato negli scarsi investimenti in formazione; infatti, anche se in Italia aumentano (lentamente) sia il numero di occupati nelle professioni ICT sia il numero di lavoratori che

utilizzano abitualmente un computer, nel 2020 è calata drasticamente la quantità di imprese che ha svolto formazione in questo ambito¹³.



Con una analisi più dettagliata delle tecnologie digitali adottate dalle imprese italiane, salta subito all'occhio che la carenza di competenze ICT specializzate si riflette in maniera importante anche sull'adozione di tecnologie digitali avanzate. Nel grafico, si può infatti notare che l'analisi dei grandi volumi di dati (Big Data), in rapida crescita in Europa, si ferma al 9% in Italia, contro il 18% della Germania e il 22% della Francia¹⁴.

Al contrario, anche grazie all'introduzione della fatturazione elettronica, le soluzioni nell'ambito dei servizi cloud, hanno subito un balzo in avanti (software, potenza di calcolo) passando dall'11 al 32% tra il 2018 e il 2020 contro la media europea di crescita al 21%. Infine, per quanto riguarda la fatturazione elettronica, se l'Italia raggiunge il

¹³ Fonte: <https://www.intesa.it/istat-2021-il-punto-sulla-digitalizzazione-delle-imprese/>

¹⁴ Dati 2019

95% di adozione nelle imprese, Francia e Germania si fermano intorno al 20%, così come nelle nostre imprese risulta superiore alla media europea anche l'adozione di tecnologie IoT e di Artificial Intelligence, con un'incidenza percentuale rispettivamente del 20% e del 7%.

Vantaggi della Digitalizzazione dei processi aziendali

Tra gli innumerevoli vantaggi che possiamo ricondurre alla Digitalizzazione dei processi aziendali, ne riportiamo alcuni che riteniamo essere i più significativi:

- Risparmio di tempo e riduzione errori;
- Maggiore rapidità nell'avere il dato a disposizione;
- Migliore condivisione e collaborazione dei dati aziendali;
- Archiviazione sostitutiva dei documenti;
- Adozione Smart Working.

Risparmio di tempo e riduzione di errori

Tramite la digitalizzazione dei processi aziendali, è possibile ridurre i tempi per la gestione documentale. Infatti, essendo il dato "nativo digitale", può essere salvato nelle cartelle appositamente create e identificate senza perdite di tempo. A titolo esemplificativo, riportiamo una piccola *road map* sulle modalità di archiviazione tramite file nativo digitale o tramite stampa:

File digitale: creazione del file → identificazione cartella di riferimento
→ salvataggio del file

File analogico: creazione del file → stampa del file (con attesa del tempo necessario alla stampa) → cercare la cartella nell'archivio → identificare il faldone all'interno del quale inserire il file → identificare la sottocartella nella quale inserire la stampa → inserimento della

stampa all'interno della cartella finalmente identificata → rimettere il tutto a posto → ecc.;

Altri risparmi di tempo forniti dalla digitalizzazione, sono dati dalla possibilità di automatizzare i salvataggi dei file dei clienti che riceviamo per mail, tramite l'utilizzo e l'impostazione dei determinati programmi e determinate regole; l'inserimento dei *tag* all'interno del file per poter effettuare una ricerca dello stesso più rapida e mirata; la condivisione del file, invece dell'invio di mail, che evita salvataggi ed invii ripetitivi, oltre che dispersivi

Ricordiamo infine che digitalizzare i processi aziendali, significa anche cercare di migliorare quei processi manuali che vengono effettuati dal personale dipendente e che possono essere automatizzati dalle macchine. In questo modo, si genera un notevole risparmio di tempo ed un notevole risparmio di errori dovuto al non dover più inserire manualmente i dati all'interno del gestionale aziendale (inversione di numeri, mancato inserimento di centesimi, errori banali ma che purtroppo generano un enorme spreco di tempo e di risorse per poter identificare l'errore).

NOTA BENE: Il miglioramento dei processi sopra esposto, non significa che la macchina sostituirà l'uomo, ma vogliamo porre l'attenzione sul fatto che si tratta di un'opportunità che viene fornita all'azienda. Infatti, la stessa ha l'opportunità di "riqualificare" o "ricollocare" il personale dipendente dedicandolo ad attività più soddisfacenti per la persona coinvolta ed a maggiore valore aggiunto per l'azienda.

Maggiore rapidità nell'aver il dato a disposizione

Digitalizzare i processi aziendali significa anche definire ed utilizzare un metodo di salvataggio/archiviazione che sia condiviso da tutto lo staff aziendale, al fine di semplificare e velocizzare la ricerca di un

determinato documento. Infatti, utilizzando appositi tag, o tramite un metodo di nomenclatura definito a priori durante il salvataggio di un file, è possibile sfruttare facilmente il metodo di ricerca per identificare un determinato file, il tutto con risultati e tempistiche estremamente rapidi.

Migliore condivisione e collaborazione dei dati aziendali

Digitalizzare i processi aziendali aiuta, grazie al salvataggio degli stessi in strutture cloud, a condividere facilmente i dati all'interno dell'organico aziendale ed anche all'esterno dell'azienda, tramite la condivisione con clienti, fornitori, collaboratori e chiunque sia interessato. Nella maggiore parte dei casi, la condivisione documentale può anche permettere la visione e modifica del documento in contemporanea tra soggetti che sono distanti tra loro, permettendo alle persone di confrontarsi e modificare i vari file in tempo reale.

Archiviazione sostitutiva dei documenti

Percorso logico per dar seguito in maniera più efficace alla Digitalizzazione dei processi e dei documenti aziendali, è l'utilizzo dell'archiviazione sostitutiva documentale. Si tratta di una procedura che deve essere effettuata seguendo le norme indicate nel Codice del C.A.D.¹⁵ e che permette l'archiviazione di documenti, siano essi fiscalmente rilevanti o non, dando loro una opponibilità legale nei confronti dei terzi. Facciamo notare anche qui il notevole risparmio di tempo che si ottiene grazie a questa procedura, in quanto la creazione di documenti informatici avviene in pochissimo tempo, al contrario

¹⁵ *Codice Amministrazione Digitale che riunisce ed organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della P.a. nei confronti dei cittadini e delle imprese: <https://www.agid.gov.it/it/agenzia/strategia-quadro-normativo/codice-amministrazione-digitale>*

della stampa cartacea (provate solamente a pensare ad un Libro Inventari e Giornale Contabile). Oltre al tempo, l'archiviazione sostitutiva permette un notevole risparmio di spazio, in quanto evita di dover stampare le centinaia, se non migliaia di pagine dei registri fiscali, risparmio che si riflette anche sui costi relativi alle risme di carta, ai consumabili delle stampanti, eventuali locazioni di locali per lo stoccaggio di documenti. Un ulteriore vantaggio, ma non per meno importanza, è dato dalla possibilità di gestire un archivio completamente informatizzato dove le ricerche le può fare chiunque, da qualsiasi postazione e in qualsiasi momento.

Adozione Smart Working

Tramite la digitalizzazione dei dati aziendali, avendo i file sempre disponibili, è possibile implementare lo smart working (o lavoro agile), una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi. Trattasi di una modalità di lavoro che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività, argomento sempre più sentito dai giovani per il proprio benessere personale.

La funzione del Temporary Manager in questo ambito

Quando parliamo di *Digital Temporary Manager*, intendiamo un soggetto che è in grado di affiancare le imprese e di permettere loro di superare le criticità che contraddistinguono l'implementazione di strategie tipiche della trasformazione digitale. Infatti, ogni qualvolta che il *management* vorrebbe instaurare un cambiamento all'interno dei propri processi aziendali, indipendentemente dall'entità del suo impatto, la figura professionale del *Digital Temporary Manager*, dovrebbe essere chiamata in causa in quanto figura capace di guidare lo staff aziendale verso questa transizione digitale.

Sono sempre di più le realtà imprenditoriali che oggi giorno decidono di optare per un *Digital Temporary Manager* in *outsourcing*. La soluzione esterna all'azienda va per la maggiore, in quanto la digitalizzazione è un processo che ha un inizio e una fine, essendo necessarie determinate tappe per trasformare una realtà imprenditoriale, sia questa una PMI a conduzione familiare o una piccola start-up, in un'impresa 4.0.

Siccome per trasformazione digitale, si intende una rivoluzione culturale di cui tutti i dipendenti, dirigenti e collaboratori dell'azienda devono far parte, il lavoro del DTM è anche di *coaching*. Tocca a lui spingere la forza lavoro a non abituarsi a modelli di *business* ampiamente consolidati e a fare delle novità non l'eccezione, bensì la regola. In questo lavoro di cambiamento culturale prende largo l'ambiziosa sfida del *change management*, vale a dire generare il cambiamento, favorendone l'accettazione attraverso l'attitudine al sapersi innovare. Tutto questo non solo in termini professionali, ma anche a livello personale, combattendo la *routine*, vera nemica del cambiamento.

L'impresa 4.0 è un approccio che può essere sviluppato in modalità infinite; non è solo la scelta della migliore tecnologia possibile né tanto meno della piattaforma più in linea con le esigenze aziendali. La mole di dati che puntualmente deve essere raccolta, analizzata, monitorata e interpretata dal *management* di un'impresa non solo è cresciuta, ma si è fatta anche più complessa. Di conseguenza, chi riesce a prevedere i *trend* di mercato, partendo da questi dati, contiene il budget, evita gli sprechi, prende le giuste decisioni e domina il mercato.

Il discorso in oggetto è perfettamente valido per qualsiasi dipartimento aziendale, dall'IT al marketing, dal *finance* al *sales*, dal *Procurement* all'*innovation*. Oggi giorno, nel mondo della finanza, con tutte le opportunità messe a punto dalle piattaforme di *factoring*,

fintech, crowdfunding, venture capital, club deals e private equity, urgono intermediari in grado di aiutare le imprese, in particolar modo gli imprenditori e i direttori finanziari, supportandoli nel prendere le giuste decisioni. Il *Digital Temporary Manager* trova in queste aree terreno fertile in cui mettere a disposizione tutto il suo *know-how*.

La figura del *Digital Temporary Manager* è quindi sempre più richiesta: propensione a fare *network* e dinamicità del lavoro sono i suoi due capisaldi; ecco perché deve cercare di essere, sia professionista che anche un po' imprenditore.

1.4 Il Controlling 4.0: la Business Intelligence per l'analisi dei dati

LA BUSINESS INTELLIGENCE COME CONTROLLING 4.0

La Business Intelligence (BI) è un nuovo e prezioso strumento per il controllo di gestione, poiché semplifica notevolmente le attività di controlling e la gestione delle aziende, sia che si tratti di grandi società o di piccole e medie imprese. A differenza del Controllo di Gestione classico, i sistemi di BI sono altamente standardizzabili, modulabili e replicabili sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Con l'aumento dell'utilizzo di dispositivi tecnologici all'interno delle aziende, è diventato più facile immagazzinare grandi quantità di dati in diversi database. Questi dati, noti come Big Data, possono essere analizzati dalla BI, che utilizza specifici strumenti software per acquisire ed elaborare i dati più velocemente. In questo modo, la BI non solo fornisce report, statistiche ed indicatori, ma anche dati costantemente aggiornati e perfino configurabili dall'utente permettendo che l'intera mole di dati raccolti possa essere utilizzata a fini pratici in tempi estremamente ridotti.

La BI è caratterizzata da una serie di peculiarità che ne fanno uno strumento estremamente potente per la gestione dei Big Data. Tra queste peculiarità, spiccano la rapidità nella gestione dei dati, l'elaborazione e la pulizia dei Big Data per ottenere dataset precisi e aggiornati, l'analisi dei dati per evidenziare le criticità e i punti di forza del business, e l'intuitività delle interfacce che consentono la creazione di visualizzazioni dati interattive e flessibili.

La BI offre anche funzionalità di ricerca intelligente per trovare informazioni complesse, e con la *"self-service BI"* si possono creare visualizzazioni specifiche anche con query SQL complesse, integrando i dati con altri strumenti come gli ERP. Inoltre, la BI garantisce elevata sicurezza per i dati e il contenuto su qualsiasi dispositivo, tenendo costi contenuti grazie alla standardizzazione, modulabilità e replicabilità dei processi.

Per il controller, la BI offre la possibilità di costruire analisi mirate ed approfondite qualsiasi tematica partendo da zero, personalizzando le maschere dei report e creando dashboard aziendali efficaci, sfruttando al massimo le potenzialità di planning e analisi what-if. È possibile utilizzare strumenti grafici e mappe per creare uno storytelling incisivo e di impatto. In sintesi, la BI rappresenta uno strumento essenziale per ottenere informazioni preziose e prendere decisioni più consapevoli e mirate, velocemente.

Il Sistema Di Reporting

Il sistema di reporting di BI rappresenta un elemento fondamentale per il decision making e il controllo aziendale, poiché fornisce informazioni sia di natura contabile che extra-contabile. La qualità del reporting è determinata dall'attendibilità delle informazioni, ovvero dalla loro accettazione da parte della struttura organizzativa destinataria. Tuttavia, è altrettanto importante considerare le caratteristiche del sistema di reporting, come la flessibilità, la sintesi e

la tempestività, per garantire un supporto valido ai processi decisionali e di controllo.

Gli strumenti di Information & Communication Technology (ICT) svolgono un ruolo cruciale nell'elaborazione automatica dei dati e nella semplificazione dei processi di raccolta ed elaborazione delle informazioni aziendali. Nonostante le soluzioni ERP offrano integrazioni ICT, la complessità e l'innovazione dei sistemi possono ancora causare problemi di integrazione. Pertanto, è necessaria un'attenta valutazione dei criteri di integrazione tra i differenti sistemi IT per garantire l'efficacia ed efficienza dei sistemi di controllo di gestione.

L'introduzione dei sistemi ERP per migliorare la gestione delle informazioni aziendali può comportare anche problemi organizzativi, come la resistenza al cambiamento da parte degli individui e la mancanza di conoscenze adeguate all'utilizzo di tali sistemi. È pertanto fondamentale fornire la formazione adeguata e gestire attentamente i processi di cambiamento per garantire il successo dell'implementazione dei sistemi ERP e il conseguente miglioramento della gestione delle informazioni aziendali.

Il sistema di reporting di supporto alle attività direzionali richiede specifici sottosistemi informativi classificabili in tre categorie: 1. Sistemi di reporting contabile; 2. Sistemi di reporting extracontabile; 3. Sistemi di supporto decisionale per attività non routine o non strutturate.

Per quel che concerne i sistemi di reporting contabile, essi forniscono informazioni standard, su richiesta e con una frequenza prestabilita, per soddisfare le esigenze di programmazione e controllo economico-finanziario. Tali informazioni derivano dalle rilevazioni e misurazioni dei sistemi contabili automatizzati. Questi sistemi consentono al

management di gestire l'azienda nel suo complesso, nonché di valutare i risultati economico-finanziari delle diverse funzioni o divisioni. Inoltre, tali sistemi automatizzati permettono la creazione di report standard, come i bilanci di esercizio, e alleggeriscono il carico di lavoro degli addetti alla finanza, all'amministrazione e al controllo, eliminando la necessità di controlli e verifiche manuali. Il contenuto dei report può variare a seconda delle informazioni richieste per l'attività di direzione e controllo.

I sistemi di misurazione delle performance aziendali, invece, si sono evoluti includendo informazioni extracontabili. La turbolenza ambientale richiede di monitorare variabili non solo economiche ma anche esterne all'azienda, talvolta completamente esogene. Strumenti innovativi come la Balanced Scorecard e l'Economic Value Added richiedono la misurazione di indicatori extracontabili. Questa evoluzione ha modificato la tipica natura contabile dei report, utilizzando dati provenienti dall'ambiente esterno.

È fondamentale comprendere il processo di integrazione dei dati tra i sistemi informativi operativi e quelli ERP per poter comprendere la loro relazione. Tuttavia, nonostante gli ERP offrano diverse funzionalità di reporting, non sono sempre in grado di supportare il processo decisionale del management aziendale a causa dell'alto livello di dettaglio presente nei loro database, della frammentazione dei dati e dell'orientamento delle tabelle verso oggetti di gestione anziché soggetti. Per analizzare i dati in modo efficace, sono necessari strumenti di Business Intelligence che comprendono tre fasi: la registrazione dei dati provenienti da diversi sistemi in archivi temporanei, la trasformazione di questi dati in una base di dati unica e interrogabile, e infine, lo sviluppo di analisi dei dati attraverso strumenti di reporting specifici. Questi strumenti consentono di

soddisfare richieste preimpostate e supportano il processo decisionale attraverso l'analisi dei dati.

L'analisi Dei Dati: Le Principali Analisi Di Bi

La Business Intelligence offre una vasta gamma di analisi che possono semplificare le attività aziendali, tra cui le analisi commerciali, degli acquisti, della produzione, di magazzino e del credito. Ma la vera forza della BI risiede nella sua capacità di incrociare queste analisi in modo rapido e intuitivo, creando modelli sintetici adatti all'attività strategica del management o altamente dettagliati per le attività operative. In questo modo, i modelli possono essere facilmente configurati per soddisfare le esigenze specifiche di ogni utente, consentendo attività *"data assisted"* e politiche strategiche *"data driven"*.

L'analisi Commerciale

Il modello di Analisi Commerciale di Business Intelligence rappresenta una soluzione completa e sofisticata per monitorare, controllare e valutare l'attività commerciale dell'azienda. Grazie a una vasta gamma di KPI, è possibile ottenere informazioni significative sull'andamento delle vendite, confrontare i risultati rispetto a periodi precedenti e analizzare i dettagli a livello di cliente e articolo. La dashboard, generalmente più utilizzata, visualizza in modo chiaro ed intuitivo tutti gli indicatori chiave dell'area vendite, come il fatturato a valore dell'anno corrente rispetto all'anno precedente, il margine percentuale, il fatturato a quantità, l'andamento mensile delle vendite, il portafoglio ordini e altre misure importanti.

Le principali analisi offerte dal modello includono l'Analisi di Marginalità, che mostra il contributo delle diverse classi di prodotto al margine totale dell'azienda, l'Analisi della Latenza, che evidenzia se un cliente sta comprando secondo il suo tempo medio d'acquisto e l'Analisi delle Promozioni, che consente di identificare in modo intuitivo il valore venduto in promo, il valore medio del venduto

durante le settimane di promo e il numero di ordini emessi mediamente ogni giorno. Inoltre, è possibile visualizzare il fatturato totale suddiviso in promo e non. Il modello offre anche l'Analisi Performance dei Punti Vendita per settimana, che consente di vedere immediatamente quale negozio ha venduto di più in valore assoluto o come si sia ripartito il venduto medio in una determinata settimana.

Inoltre, la BI consente un'analisi geografica, che identifica le zone più redditizie e migliora la posizione commerciale dell'azienda. Infine, è possibile incrociare l'analisi geografica con l'analisi delle promozioni per studiare le vendite dei prodotti in promozione rispetto a quelli non in promo, per valutare l'effetto di una promozione rispetto alle condizioni abituali. In sintesi, il modello di Analisi Commerciale di Business Intelligence rappresenta uno strumento indispensabile per le aziende che vogliono analizzare in modo dettagliato e completo le loro attività commerciali, migliorare la loro posizione sul mercato e prendere decisioni strategiche basate sui dati.

L'analisi Degli Acquisti

Il modello di Analisi degli Acquisti rappresenta una soluzione completa per l'analisi e la valutazione dell'area acquisti dell'azienda. L'utilizzo di una molteplicità di KPI permette di avere sotto controllo gli acquisti eseguiti, confrontandoli con il magazzino e monitorando l'andamento nel tempo, in modo da evitare eccessive giacenze.

Le funzionalità del modello di Analisi Acquisti consentono analisi specifiche, sia a livello di massima aggregazione, tramite dashboard con KPI, sia a livello di dettaglio, come ad esempio analisi per fornitore-articolo o singola riga di acquisto. Inoltre, il modello offre un'analisi di condensazione delle informazioni fondamentali per monitorare l'azienda, con confronti anno corrente con anno precedente (AC/AP in %), andamento acquistato mensile di 2 anni con ordinato, suddivisi per articolo, famiglia, macrofamiglia, etc.

Ancora, è possibile effettuare il confronto a valore dell'acquistato dell'anno corrente con l'anno precedente, nei singoli mesi, con le percentuali di scostamento e gli ordini residui per mese, su qualsiasi dimensione, sia dell'articolo che del fornitore. Il modello permette anche di definire per singolo fornitore la percentuale di consegne in ritardo rispetto alla data di consegna prevista, mostrando lo scostamento medio in giorni sia in anticipo che in ritardo, sempre a livello di fornitore.

Ulteriormente, è possibile effettuare l'analisi dell'andamento mensile degli acquisti e della giacenza di magazzino rilevata a fine mese per tutti gli articoli e per ciascun fornitore, a qualsiasi livello di dettaglio. Infine, il modello offre l'analisi di tutte le righe d'ordine, fornendo numero documento, data, quantità, codice, unità di misura e conto contabile. Grazie a queste funzionalità, il modello di Analisi degli Acquisti consente di avere sotto controllo l'intera area degli acquisti dell'azienda, offrendo informazioni significative per prendere decisioni consapevoli e migliorare l'efficienza dell'azienda stessa.

L'analisi Della Produzione

L'utilizzo della Business Intelligence per l'Analisi della Produzione consente di monitorare le attività produttive di un'azienda in maniera efficiente. Sono molteplici le analisi possibili, tra cui i KPI di produzione, l'efficienza delle linee e della manodopera, il controllo di produzione e la scheda ordine, dove vengono verificati i tempi e i metodi effettivi rispetto a quelli previsti a ciclo.

Il modello permette di monitorare gli indicatori chiave delle linee di produzione, come l'efficienza della linea e della mano d'opera, il confronto delle ore prodotte durante l'anno corrente rispetto all'anno precedente e la produttività misurata in Ore/Ordine e in Ore/Kg. Inoltre, il modello mostra anche l'efficienza in percentuale e la

quantità di ore standard necessarie per produrre i volumi richiesti per singola linea.

La Business Intelligence consente anche di monitorare l'efficienza delle linee e della mano d'opera delle singole linee per tutti i giorni del periodo selezionato, nonché l'efficienza che cresce al crescere delle quantità dei lotti lanciati in produzione.

Il report di controllo di produzione permette di verificare i giorni effettivamente impiegati per effettuare la produzione prevista, e di confrontarli con quelli teorici. Inoltre, il report analizza il singolo articolo, le fasi e la quantità di pezzi prodotti in ogni fase, evidenziando le differenze e descrivendo le motivazioni che hanno comportato uno sforamento dei tempi standard. La scheda ordine mostra i tempi stimati ed i tempi effettivi delle singole fasi di lavorazione, calcolati registrando le ore di inizio e di fine per l'ordine selezionato. Inoltre, la Business Intelligence offre l'opportunità di incrociare quest'analisi con l'analisi di magazzino, consentendo di esaminare come l'azienda gestisce il proprio magazzino in termini di valore, giacenza, rotazione dei prodotti finiti e dei semilavorati. Il modello comprende una serie di folder, tutti strutturati con il selettore temporale (anno, mese, settimana, giorno). Il report che si può costruire con il modulo BI per l'analisi dati di Magazzino mostra il fatturato, il magazzino e l'acquistato per tipologia articolo, i valori medi, il valore del magazzino per tipo articolo suddiviso sui mesi selezionati, la composizione del magazzino per tipo articolo, l'indice di rotazione e la distribuzione percentuale del tipo articolo.

È possibile scendere in un ulteriore dettaglio con il report di Analisi Indice di Rotazione, che mostra per mese l'indice di rotazione ed il valore medio del periodo selezionato dell'anno corrente e di quello precedente. È possibile consultare gli scarichi di magazzino, il saldo finale di magazzino e l'indice di rotazione per famiglia di prodotto,

raggruppato per fascia o per singolo articolo. È possibile analizzare il tutto, oltre che per Classe di rotazione, anche per Classe Materiale o per Articolo.

Inoltre, la BI offre la possibilità di effettuare la Cross Analysis in modo rapido ed efficace. Essa è un importante strumento di analisi del magazzino utilizzato per valutare la sua efficienza e la gestione dei prodotti in esso contenuti: consiste in una matrice in cui le classi di giacenza sono disposte sulle righe e le classi di fatturato sulle colonne. Le classi di giacenza rappresentano la velocità con cui un determinato prodotto viene venduto, mentre le classi di fatturato indicano il valore di vendita di un prodotto. Le classi di giacenza sono suddivise in quattro categorie: A, B, C e D. Alla classe A appartengono i prodotti ad alta rotazione, ovvero quelli che vengono venduti più frequentemente, mentre alla classe D appartengono i prodotti a bassa rotazione o non movimentati. Le classi di fatturato, invece, vanno dalla più alta alla più bassa.

Attraverso la Cross Analysis è possibile identificare i prodotti che hanno un'eccessiva quantità di giacenza (overstock) o, al contrario, una quantità insufficiente (understock) rispetto alla loro rotazione e al loro valore di vendita. In questo modo, è possibile ottimizzare la gestione del magazzino e ridurre gli sprechi, aumentando di conseguenza fatturato e margine.

L'analisi Del Credito

L'Analisi del Credito rappresenta uno strumento fondamentale per le imprese, specialmente durante i periodi di crescita o di crisi, poiché consente di controllare la liquidità aziendale e di gestire in modo efficiente i crediti commerciali. Grazie al modello di Business Intelligence, è possibile monitorare costantemente lo stato di pagamento dei clienti, l'importo del fido concesso e controllare incassi, crediti e insoluti. Inoltre, il report generato dal modello BI di

Analisi Credito include il selettore temporale e il riquadro con le selezioni attive in quel momento, in modo da permettere un'analisi dettagliata e personalizzata.

Il report offre diverse informazioni utili, tra cui il credito per ogni cliente, i giorni medi dello scaduto e lo scaduto totale, suddiviso per anzianità. Dunque, è possibile visualizzare lo scaduto e il credito a scadere, suddivisi per anzianità, e un'analisi degli incassi e degli insoluti per cliente e per mese. Di solito viene utilizzato un grafico nella dashboard generale che rappresenta l'incassato, lo scaduto e il credito a scadere per settimana, indicando anche i giorni medi per l'incassato, lo scaduto e per i pagamenti scaduti.

L'analisi del credito può essere utilizzata come modello stand-alone oppure incrociata nel modello commerciale evoluto, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali e fornendo una visione completa e dettagliata della situazione finanziaria dell'azienda.

LE ANALISI "INCROCIATE" (ESEMPIO)

Analisi Commerciale/Credito

Il controller di un'azienda produttrice di attrezzature per la ristorazione utilizza il modello di Business Intelligence per monitorare costantemente lo stato di pagamento dei clienti e la loro esposizione creditizia. Attraverso i report e le dashboard forniti dal sistema di analisi dei dati, è in grado di individuare eventuali criticità e prendere decisioni informate sulle azioni da intraprendere.

In particolare, il controller nota che uno dei clienti più importanti dell'azienda, un noto ristorante della zona, ha un'alta esposizione creditizia e paga spesso in ritardo le sue fatture. Questo potrebbe rappresentare un rischio per l'azienda, che potrebbe avere difficoltà nel pagare i propri fornitori o a gestire la propria liquidità.

Grazie alla capacità di analisi del modello di Business Intelligence, il controller può prendere delle decisioni informate sulle azioni da intraprendere. Ad esempio, può limitare il credito concesso al ristorante famoso o richiedere il pagamento anticipato delle fatture. Inoltre, può anche contattare l'agente che si occupa di quel cliente per comprendere meglio la situazione e trovare soluzioni condivise.

1.5 Business case: La BI applicata al settore della pizza (e non solo)

La Business Intelligence (un caso reale)

Cosa è, in concreto, la *Business Intelligence*?

Secondo la definizione di Boris Evelson e Norman Nicolson, la BI è “*a set of methodologies, processes, architectures, and technologies that transform raw data into meaningful and useful information used to enable more effective strategic, tactical, and operational insights and decision-making*”¹⁶ ovvero, sintetizzando, strumenti e processi utilizzati per trasformare **dati** grezzi in **informazioni**.

Strumenti ne abbiamo? Sì! Quello utilizzato per l'analisi che vedremo nel prosieguo è PowerBI^{®17}, la soluzione Microsoft per la *Business Intelligence*.

Dati ce ne sono? Abbiamo a disposizione un'infinità di dati pronti a essere trasformati in informazioni e, conseguentemente, da cui poter **estrarre valore**. Un vero e proprio giacimento sotto gli occhi di tutti, ma utilizzato da pochi.

¹⁶Evelson, Boris (21 November 2008). "Topic Overview: Business Intelligence"

¹⁷ Nel rapporto Gartner[®] “The 2022 Analytics and Business Intelligence Platforms Magic Quadrant Leaders” PowerBI[®] è stato nuovamente eletto leader del mercato della *Business Intelligence*.

Dopo aver brevemente riassunto il fine ultimo della *Business Intelligence* possiamo ora provare a trasformare la teoria in pratica ipotizzando un sistema di controllo all'interno di un'attività imprenditoriale largamente diffusa e presente in molti studi professionali: una pizzeria.

Il “settore della pizza”

Secondo i dati pubblicati da Cna¹⁸ nel 2021, nonostante il duro colpo assestato dai vari *lockdown* e dalle numerose restrizioni imposte durante la pandemia da Covid-19, in Italia erano presenti 121.529 esercizi che producevano e vendevano pizza (panetterie, pizzerie, pizzerie da asporto, ristoranti pizzerie ecc.).

Un'attività tanto diffusa che in Basilicata, regione che registra nel 2021 il numero di attività più alto per numero di abitanti, è presente addirittura 1 esercizio ogni 206 abitanti.

Un'attività in fortissima crescita nelle regioni settentrionali; in Lombardia, per esempio, il numero delle attività legate al “mondo pizza” è cresciuto del 24,6% rispetto al 2019, toccando quota 17.660 attività e scalzando dal primo posto la Campania.

Un'attività che, dopo aver sofferto a causa della pandemia, si trova ora a fronteggiare il c.d. “caro bollette”, la difficoltà a reperire personale, l'aumento del costo delle materie prime.

Un'attività, insomma, che necessita di informazioni (e di “semplici” dati) per modificare la propria strategia e poter prendere decisioni in tempi rapidi.

¹⁸<https://www.cna.it/wp-content/uploads/2022/06/Pizza-2021-Dati-sintesi-e-confronto.pdf>

Il caso della “SOLO PIZZE BUONE”

Il reperimento dei dati

Un giorno il sig. Giuseppe, titolare nonché pizzaiolo della pizzeria “SOLO PIZZE BUONE”, si palesa in studio ed esordisce dicendo “Dottore! Non ci sto capendo più nulla! Più lavoro e meno guadagno... Mi può aiutare?”.

Dopo questa richiesta d’aiuto molto è cambiato ma, soprattutto, la mentalità e l’approccio al “fare impresa” di Giuseppe si sono evoluti.

Per prima cosa sono andato a trovare Giuseppe in pizzeria dove, dinnanzi a una fumante Bufalina, abbiamo iniziato a parlare di *food cost*, margini, scarti, distinte base, *direct costing* evoluto e tanto altro. Durante il pranzo ho fatto notare a Giuseppe che, avendo a disposizione un registratore telematico “avanzato”, ricavare i dati delle vendite sarebbe stato semplice e veloce (ecco la prima fonte di dati).

Per quanto riguarda i costi dei prodotti ho evidenziato la necessità di avere a disposizione le distinte base; la risposta di Giuseppe è stata “*Certamente Dottore! Le compili come meglio crede!*”. Il primo passo verso il **vero** controllo di gestione è far comprendere all’imprenditore che è egli stesso l’attore principale del processo.

Dopo averlo assimilato, Giuseppe ha dedicato molteplici giornate a pesare gli ingredienti, inserire nelle distinte base le percentuali di scarto, i tempi di preparazione e cottura, i costi delle materie (che aggiornerà con cadenza mensile) al fine di creare un *database* contenente i dati di costo dei singoli piatti (ecco servita anche la seconda base dati).

Successivamente, vedremo che sono facilmente reperibili anche altri dati da *database* “inaspettati”.

La modellazione e il caricamento dei dati

Dopo aver deciso quali dati analizzare siamo passati alla modellazione e trasformazione dei dati ovvero, in altre parole, abbiamo iniziato a “pulire” i dati al fine di poterli successivamente analizzare.

Uno dei principali problemi dell’analisi dati è infatti quello della qualità dei *database*, troppo spesso strutturati male e contenenti dati “sporchi” e inaccessibili.

Durante questo processo i dati grezzi vengono verificati, ordinati, standardizzati, formattati, normalizzati, raggruppati e così via; il processo di trasformazione ha, quindi, lo scopo di rendere omogenei dati provenienti da differenti fonti e, conseguentemente, fare in modo che il processo di analisi sia più performante e aderente alla logica del sistema di analisi utilizzato (in PowerBi, per esempio, un modello *star schema* è preferibile rispetto a un modello in un'unica tabella).

Dopo aver modellato i dati, gli stessi vengono caricati nel modello di analisi in cui sarà possibile definire misure, istanziare matrici, inserire grafici; più genericamente potremmo dire che qui inizia il vero lavoro del consulente.

La matrice di Kasavana & Smith

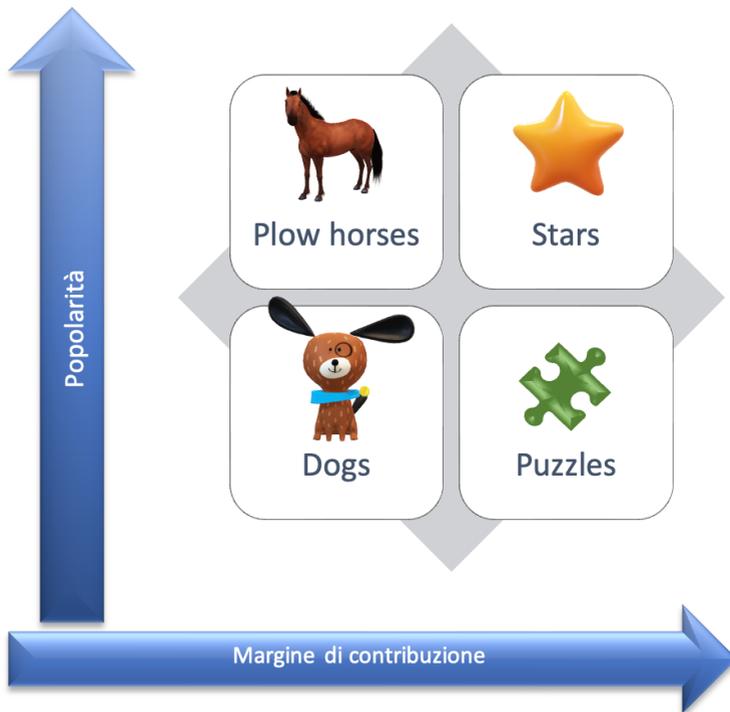
Il settore ristorativo, così come l’intero comparto “Ho.Re.Ca.”, è caratterizzato da un’elevata complessità gestionale e organizzativa; i margini col tempo tendono a essere sempre più risicati, il problema delle materie prime deperibili rende difficile una gestione efficiente delle scorte, il personale è pressoché ir reperibile e la concorrenza risulta fortemente serrata.

È pertanto imprescindibile monitorare costantemente margini e popolarità dei piatti al fine di poter agire celermente e massimizzare la portata dell’intervento.

Nel 1982 due professori universitari americani, Michael L. Kasavana e Donald J. Smith, svilupparono un modello matriciale che, mettendo in correlazione la popolarità di un piatto con il relativo margine di contribuzione¹⁹, permette di classificare ogni voce presente nel menù.

La classificazione dei piatti avviene dividendoli in 4 categorie: *Star*, *Puzzles*, *Plowhorses* e *Dogs*.

¹⁹ Il *contribution margin*, più comunemente conosciuto come *gross profit*, è stato definito dagli autori come differenza tra il prezzo di vendita di un articolo e il costo degli ingredienti consumati.



Come è visibile dall'immagine, il margine di contribuzione è posto sull'asse delle ascisse mentre l'indice di popolarità è posto sull'asse delle ordinate.

Questo modello, conosciuto oggi anche come *"menu engineering"*, permette di valutare qualsiasi menù e, soprattutto, mediante azioni legate a ciascun quadrante è possibile migliorare la marginalità dell'impresa e, conseguentemente, il risultato d'esercizio.

Le categorie

Fatta una breve panoramica delle categorie, passiamo a evidenziarne le caratteristiche.

| CATEGORIA | POPOLARITA' | MARGINE DI CONTRIBUZIONE |
|------------|-------------|--------------------------|
| STARS | Alta | Alta |
| PUZZLES | Scarsa | Alta |
| PLOWHORSES | Alta | Scarsa |
| DOGS | Scarsa | Scarsa |

È evidente come i piatti definibili “Stars” siano i migliori, mentre quelli definibili “Dogs” siano i peggiori; è altrettanto evidente che le azioni che verranno intraprese tenderanno ad aumentare la popolarità di un piatto e il relativo margine di contribuzione. Vediamo di seguito quali possono essere le azioni concrete e gli accorgimenti adottabili per ciascuna categoria.

- **PIATTI “STAR”**

Sono le specialità del locale, piatti amati e caratterizzati da un margine di contribuzione elevato. Le azioni da intraprendere sono poche e gli accorgimenti minimi; indubbiamente devono essere esaltati, avere un posto di rilievo nel menù, essere proposti direttamente durante il servizio e deve essere garantito lo standard qualitativo e quantitativo dei piatti. Eventuali aumenti dei prezzi potrebbero comportare una riduzione della richiesta portando il piatto alla categoria “Puzzles”.

- **PIATTI “PUZZLES²⁰”**

Alto margine ma poca popolarità; per l’impresa questi piatti sono fondamentali poiché, con qualche accorgimento, potrebbero incrementare notevolmente il profitto. Le azioni da intraprendere saranno volte, principalmente, ad aumentare le vendite e potranno comprendere un miglior posizionamento del piatto nel menù, un cambio di nome, un nuovo impiattamento, incentivi al personale che contribuisce ad aumentare il volume delle vendite, contrazione del margine con l’obiettivo di aumentare le vendite mediante la riduzione del prezzo ovvero aumentare la qualità dei prodotti; quest’ultima azione è da attenzionare poiché una riduzione del margine di contribuzione rischia di spostare il piatto nella categoria “Dogs”.

- **PIATTI “DOGS”**

Piatti che i clienti non ordinano e che dispongono di un margine di contribuzione basso. Le due strategie principalmente applicabili consistono nella rimozione degli stessi dal menù oppure provvedere a una integrale modifica del piatto cercando di ridurre il *food cost* ovvero di migliorare la qualità del prodotto tendendo a raggiungere il quadrante “Puzzles”, ovvero quello “Plowhorses”

- **PIATTI “PLOWHORSES”**

Piatti molto popolari caratterizzati da bassa profittabilità; l’imprenditore deve cercare di migliorare il margine di contribuzione, utilizzare la loro popolarità per vendere altri piatti più profittevoli (*cross-seeling*) oppure offrire versioni simili, ma migliori, che garantiscono un incremento del margine.

²⁰ Piatti “enigmi”

È possibile, inoltre, aumentare il prezzo di vendita, ridurre le porzioni (riducendo in tal modo il *food cost*) o spostarli in una parte meno visibile del menù in modo tale da far spazio ai piatti c.d. “Puzzles”; tali strategie sono attuabili sfruttando l’abitudine e la propensione del cliente nell’ordinare tali piatti.

La costruzione della Matrice di Kasavana & Smith in PowerBI

Giunti a questo punto non ci resta che analizzare i dati estrapolati dal registratore telematico e dal *database* delle distinte base al fine di reperire le informazioni utili alla revisione del menù.

Costruite le principali misure²¹ all’interno del modello dati, è facilmente ricavabile l’indice di popolarità di ogni singolo piatto e il relativo margine di contribuzione.

Al fine di visualizzare graficamente quanto calcolato è possibile istanziare una matrice e inserire, come valori, le misure calcolate.

²¹ Le misure calcolano un risultato da una formula di espressione; per la loro costruzione viene usato il linguaggio delle formule DAX (Data Analysis Expressions).

| Reparto | Qta | Ricavi | Food_cost | MDC | MDC_% | IND_POP |
|---------------------------|---------------|-------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| ☐ Pizzeria | 30.912 | 263.018,18 | 91.945 | 171.074 | 65,04% | 100,00% |
| 4 Formaggi | 840 | 6.490,91 | 2.713 | 3.778 | 58,20% | 2,72% |
| 4 Stagioni | 1.920 | 17.454,55 | 4.032 | 13.423 | 76,90% | 6,21% |
| Bresaola | 960 | 10.909,09 | 2.760 | 8.149 | 74,70% | 3,11% |
| Bufalina | 240 | 2.727,27 | 1.260 | 1.467 | 53,80% | 0,78% |
| Burrata e | 2.688 | 18.327,27 | 14.112 | 4.215 | 23,00% | 8,70% |
| Calzone | 480 | 3.927,27 | 1.339 | 2.588 | 65,90% | 1,55% |
| Capricciosa | 2.160 | 18.654,55 | 6.156 | 12.499 | 67,00% | 6,99% |
| Gamberi e Zucchine | 120 | 1.309,09 | 245 | 1.064 | 81,30% | 0,39% |
| Gorgonzola | 2.520 | 18.327,27 | 7.862 | 10.465 | 57,10% | 8,15% |
| Margherita | 3.504 | 39.818,18 | 8.672 | 31.146 | 78,22% | 11,34% |
| Margherita Baby | 480 | 2.181,82 | 1.152 | 1.030 | 47,20% | 1,55% |
| Marinara | 1.560 | 9.927,27 | 2.948 | 6.979 | 70,30% | 5,05% |
| Mortadella e pistacchi | 1.200 | 11.454,55 | 6.174 | 5.281 | 46,10% | 3,88% |
| Napoletana | 840 | 6.109,09 | 1.210 | 4.899 | 80,20% | 2,72% |
| Olive nere | 360 | 2.618,18 | 605 | 2.013 | 76,90% | 1,16% |
| Olive verdi | 1.320 | 9.600,00 | 3.062 | 6.538 | 68,10% | 4,27% |
| Parma e provolone | 960 | 10.036,36 | 2.760 | 7.276 | 72,50% | 3,11% |
| Prosciutto cotto | 840 | 5.727,27 | 819 | 4.908 | 85,70% | 2,72% |
| Totale | 30.912 | 263.018,18 | 91.945 | 171.074 | 65,04% | 100,00% |

Successivamente inseriamo uno *scatter plot*²² posizionando la misura “MDC%” sull’asse delle ascisse e l’“Indice di popolarità” sull’asse delle ordinate. In tal modo abbiamo ricreato la matrice di Kasavana & Smith.

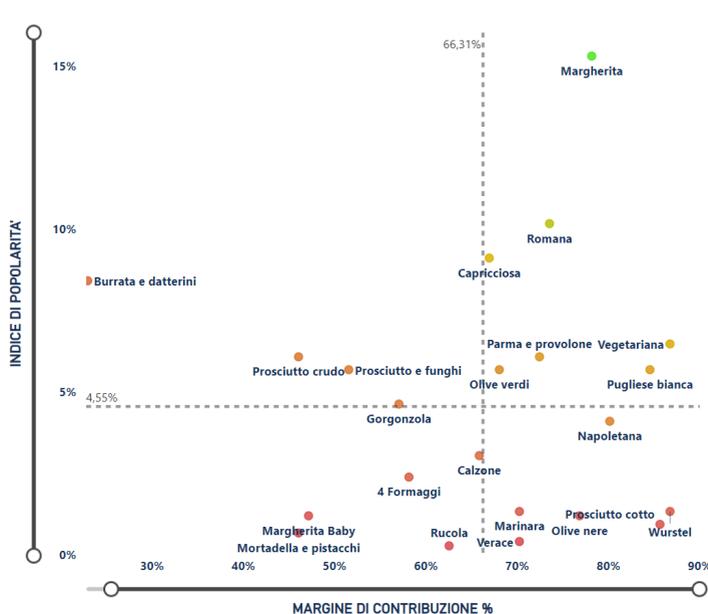
²² Grafico a dispersione



Grazie all'utilizzo dei filtri è possibile variare l'ampiezza dell'analisi in funzione a diverse variabili.



Potremo ad esempio selezionare l'anno 2021 e valutare il menù serale selezionando "2021" e "Cena"; il risultato è il seguente:



Volendo addentrarci maggiormente nell'analisi possiamo selezionare ulteriori filtri cliccando sul pulsante ; è possibile selezionare o escludere alcune pizze, mesi, giorni o addirittura stagioni. Dopo averlo anticipato inizialmente, ecco finalmente un altro *database* "inaspettato"; grazie a data e ora reperibili sulle fatture e i corrispettivi è infatti possibile definire filtri quali stagioni, mesi, giorni della settimana e addirittura tipologia di servizio (pranzo o cena).

Nel caso specifico proviamo a selezionare i seguenti filtri:

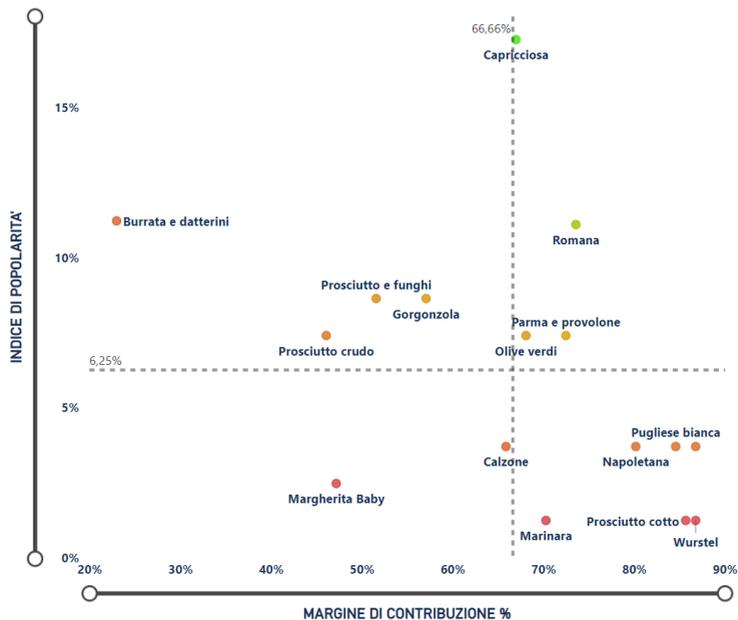
- Anno: 2021
- Tipo pasto: Cena
- Giorni della settimana: sabato e domenica
- Stagioni: primavera ed estate

- Pizze: togliamo il piatto margherita poiché è un valore *outlier*²³

| Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili | | | | 2020 | 2021 | 2022 | | | | |
|--|-----------------|---------------------|-------------|------|------|--------|-----|-----|-----|-----|
| | | | | Cena | | Pranzo | | | | |
| PRIMAVERA | AUTUNNO | INVERNO | ESTATE | mar | apr | mag | giu | lug | ago | set |
| | | | | lun | mar | mer | gio | ven | sab | dom |
| Selezione tutto | Margherita | Parma e provolone | Romana | | | | | | | |
| Burrata e datterini | Margherita Baby | Prosciutto cotto | Vegetariana | | | | | | | |
| Calzone | Marinara | Prosciutto crudo | Wurstel | | | | | | | |
| Capricciosa | Napoletana | Prosciutto e funghi | | | | | | | | |
| Gorgonzola | Olive verdi | Pugliese bianca | | | | | | | | |

La matrice è estremamente differente dalla precedente: la pizza “Capricciosa” ha superato la pizza “Romana” in termini di popolarità, mentre la “Pugliese bianca” è stata declassata a piatto “Puzzle”.

²³ Un valore *outlier* è un termine utilizzato in statistica per definire un valore anomalo ovvero un valore chiaramente distante dalle altre osservazioni disponibili.



Grazie a queste informazioni, costantemente aggiornate e disponibili su molteplici *device* (PC, tablet, smartphone, online ecc.), Giuseppe potrà monitorare costantemente i risultati e prendere decisioni ponderate per la sua attività.

1.6 Conclusioni

Questo capitolo ha voluto evidenziare alcune attività e opportunità che il Dottore Commercialista, considerata la sua formazione multidisciplinare, può cogliere anche proponendosi come *Temporary Manager*:

- il Controllo di Gestione, per identificare difficoltà o punti di forza dell'azienda, attraverso dati contabili ed extra-contabili,

al fine poter affiancare l'azienda e l'imprenditore nelle scelte della propria gestione aziendale;

- l'analisi dei dati mediante la Business Intelligence, per aiutare l'imprenditore a comprendere l'importanza dei dati che, correttamente analizzati, forniscono informazioni fondamentali per supportare i processi decisionali;
- digitalizzazione dei processi aziendali, per ottimizzare i rapporti interni ed esterni all'azienda, tramite la condivisione dei dati e la immediatezza dell'ottenimento delle analisi.

Considerando la rapidità del cambiamento e la dinamicità del contesto competitivo, si tratta di attività che il Dottore Commercialista, principale interlocutore e consulente dell'imprenditore, dovrebbe approfondire, sviluppare e offrire ai propri clienti per garantire un'attività consulenziale che risponda prontamente alle nuove esigenze.

Tali attività consulenziali, così come molte altre trattate in questo quaderno, permettono al Dottore Commercialista di essere proattivo, di affiancare il cliente nelle scelte strategiche, di essere il punto di riferimento con cui consultarsi; in altre parole, di essere utili oltreché indispensabili.

CAPITOLO 2

IL TEMPORARY MANAGER NELLA GESTIONE DELLA FINANZA D'IMPRESA

A cura di Daniela Totaro, Giuseppe Clemente, Maria Lorena Totaro

2.1 I metodi di pianificazione di un investimento

Connaturale allo svolgimento dell'attività d'impresa è la realizzazione di investimenti. Il fine degli stessi risulta essere variegato in relazione allo scopo di utilizzo (es. diversificazione della produzione, creazione di una nuova unità produttiva, ampliamento della capacità produttiva, introduzione di innovazioni di prodotto/servizio/processo/organizzazione, attività di internazionalizzazione, etc.). Ciò comporta l'esigenza di valutare correttamente il fabbisogno finanziario e, in maniera correlata, identificare alcuni passaggi che consentano di arrivare alla valutazione decisionale da assumere. Gli step da effettuare possono sintetizzarsi nelle seguenti fasi:

1. **Fissazione degli obiettivi e dei risultati** che si vogliono perseguire e raggiungere identificandone la natura, nonché la relativa tempistica di attuazione. Un metodo utilizzabile per identificare gli obiettivi aziendali è il metodo SMART del **Management by Objectives** (MBO) che si enuclea in:
 - **Specific:** stabilire obiettivi specifici, definiti, inequivocabili, da tutti i soggetti dell'organizzazione, al fine di delineare e fissare la direzione aziendale da seguire;
 - **Measurable:** prevedere obiettivi valutabili nei diversi step, al fine di verificare che si stia procedendo o meno nella direzione stabilita. È possibile utilizzare un sistema di "KPI" i cui indici di performance, verificati periodicamente, consentiranno di valutare gli avanzamenti

e intervenire tempestivamente per ripristinarne il giusto equilibrio e la relativa “rotta”;

- **Archivable:** ogni obiettivo fissato deve essere raggiungibile, attraverso un’attenta valutazione dei fattori esterni che possono comprometterne il raggiungimento e dei fattori interni che possono bloccare o ostacolarne il successo;
- **Relevant:** gli obiettivi devono essere coerenti e pertinenti allo scopo che l’impresa intende raggiungere. Se gli stessi appartengono ad ambiti differenti, è necessario che siano allineati al sistema di valori che l’impresa ha definito ed intende perseguire;
- **Time-based:** gli obiettivi devono possedere una scadenza temporale ben definita.

2. **Delineare la strategia** per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, attraverso la pianificazione di azioni coordinate che tengono in considerazione l’ambiente di riferimento, nonché le risorse finanziarie interne e quelle attingibili tramite capitale di terzi.
3. **Stabilire il budget** con la funzione precipua di “bussola” per il raggiungimento degli obiettivi programmati, permettendo di stimare il risultato economico ottenibile a fine periodo, programmare l’organizzazione e il rendimento lavorativo in termini di tempistiche ed efficacia, nonché consentire di controllare eventuali discrepanze dal percorso prefissato. Lo stesso è, quindi, utilizzabile come strumento di interscambio, tra le aree aziendali, dei diversi fabbisogni e performance.
4. **Valutazione degli strumenti di pianificazione** dal punto di vista della sostenibilità finanziaria affinché non si verifichi il rischio di non riuscire, né a sostenere gli investimenti futuri prefissati, né a garantire la corretta gestione dell’ordinario.

Una buona e corretta pianificazione strategica aziendale deve partire dalla stesura di un **piano degli INVESTIMENTI CHE BASA LA SUA PECULIARE FUNZIONE NELLA CONOSCENZA DELLA CAPACITÀ DELL'IMPRESA, NELL'EVIDENZIARE** le idee da realizzare e gli obiettivi futuri da raggiungere, in modo da poter costruire uno strumento sfruttabile, sia per le nuove iniziative imprenditoriali, sia per le imprese già avviate e consolidate.

Esistono diversi strumenti che aiutano nella valutazione e nella pianificazione di un determinato investimento.

In particolare, il business plan è il documento che consente di sviluppare la “business idea”, nonché di formulare i programmi e le strategie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nello stesso è contenuto il vero e proprio piano degli investimenti e il **piano economico-finanziario** che consente di valutare la redditività e l'economicità di un investimento.

A tale strumento è possibile associare alcuni strumenti sintetici di pianificazione degli investimenti che aiutano rapidamente ad evidenziare e focalizzare le caratteristiche qualificanti di una iniziativa o di un processo. L'obiettivo è testare il livello di interesse e gradimento di una determinata opportunità imprenditoriale e/o investimento. Tali strumenti sono sintetizzabili nei seguenti:

- Business Model Canvas consente di rappresentare il modello di business di un'impresa all'interno di uno schema predefinito composto da 9 elementi (segmenti di clientela, proposta di valore, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavi, risorse, attività, partner e struttura dei costi), specificandone le variabili e le azioni che caratterizzano il processo imprenditoriale;
- Elevator Pitch permette, attraverso la sequenza di 10 slide, accompagnate da un discorso di 10 minuti, di illustrare le caratteristiche dell'innovazione imprenditoriale e della modalità di sviluppo e crescita del business nel tempo;
- One Page Business Plan riassume in una sola pagina/figura l'intero business plan.

Relativamente al settore pubblico, sussistono degli ulteriori strumenti che analizzano un futuro investimento per quanto riguarda gli aspetti economico-finanziari ma anche i costi e i benefici sociali. Trattasi dell'Information Memorandum, dell'analisi costi/benefici o dello Studio di fattibilità delle opere pubbliche (SFOP).

In dettaglio, se è sicuramente essenziale essere coinvolgenti e convincenti nell'illustrare le ragioni e le motivazioni che spingono a credere nel business, risulta altrettanto importante far capire agli "stakeholder" come tali idee siano sostenibili da un punto di vista finanziario e quando sia possibile pensare di rientrare dagli investimenti fatti. Il **piano economico-finanziario** a tale scopo, **individua i costi sia della fase di "start" dell'impresa che quelli da sostenere durante la fase di sviluppo e crescita**, definendo contestualmente il fabbisogno dell'impresa generato dall'investimento e le forme per coprirlo. Tale piano espone in numeri, le informazioni evincibili e desumibili nella parte descrittiva del business plan (in termini di produzione/erogazione del prodotto/servizio, costi fissi e variabili, investimenti da effettuare e finanziamenti da utilizzare/ottenere), elaborandone la loro valorizzazione economica, finanziaria e patrimoniale. Esso presenta:

-  un ELEMENTO ESSENZIALE: rappresentato da un arco temporale non inferiore ai 3 anni e non superiore ai 5. Stilarlo per periodi inferiori, sarebbe scarsamente significativo e viceversa realizzarlo per periodi più lunghi, porterebbe ad ipotesi troppo aleatorie;
-  una FUNZIONE: revisionare periodicamente il piano economico-finanziario, è condizione fondamentale e necessaria per qualunque impresa. Ciò consentirà di monitorare i costi variabili e i costi fissi, di valutare eventuali cambiamenti di fornitori e di target della clientela, di far fronte prontamente a momenti di crisi o mutamenti del mercato.

Il piano economico-finanziario consta di tre sezioni principali:

- ✓ **Stato patrimoniale:** attività (liquidità e disponibilità finanziarie, immobilizzazioni di diversa natura, rimanenze, ecc.) e passività (debiti a breve e a lungo termine, patrimonio netto aziendale);
- ✓ **Conto economico:** ricavi e costi, evidenziando l'utile dell'impresa, la marginalità sulle vendite, i proventi e gli oneri finanziari, le imposte;
- ✓ **Rendiconto finanziario:** monitora i flussi di cassa.

Un esaustivo e dettagliato piano economico – finanziario si compone di alcuni STEP:

1 STEP ANALISI DEL CASH-FLOW

Comporta la predisposizione del rendiconto dettagliato dei flussi di cassa (entrate e uscite) di un dato periodo (mensile, trimestrale o annuale); con particolare riferimento ad alcuni indicatori importanti, quali: ***flussi di cassa verso l'azienda; flussi di cassa rispetto al pagamento di spese e debiti (utenze, fornitori, ecc.); saldo finanziario netto e saldo bancario netto alla fine del periodo analizzato.***

➡ Perché è importante valutare la situazione finanziaria attuale? Perché essa permetterà di determinare quanto il management possa ragionevolmente permettersi di investire.

2 STEP INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI FINANZIARI

Definire **obiettivi** reali e **concreti**, con **traguardi temporali realistici** che possano essere verificati, nel corso dei mesi e degli anni

successivi, da una serie di traguardi intermedi (*milestones*), è il passo successivo di un piano di finanziamento. Tre sono le categorie principali di obiettivi da perseguire:

- Sicurezza, preservare l'azienda mantenendo il livello attuale di sicurezza, ad esempio prevedendo un "fondo di emergenza in caso di crisi";
- Reddito, investire in attività che forniscano un reddito attivo, definendo il proprio "obiettivo temporale" o "orizzonte temporale". Ossia
 - ➡ Quanto velocemente si desidera guadagnare dai propri investimenti? Si è interessati ad ottenere una crescita rapida, o a vedere la crescita degli investimenti nel tempo?
E' importante definirlo, per perseguire il più profittevole percorso d'investimento.
- Crescita, costruire ricchezza a lungo termine, ad esempio prefiggendosi di espandersi entro un certo numero di anni, o ad avviarsi verso una transizione green.

3 STEP STABILIRE LA TOLLERANZA AL RISCHIO E L'ORIZZONTE TEMPORALE

In generale, più il management è giovane, più è propenso a correre dei rischi, dato che il portafoglio aziendale ha tempo per recuperare da eventuali perdite. Viceversa se è più maturo, cercherà investimenti meno rischiosi e tenderà, invece, ad investire più denaro in anticipo per stimolare la crescita. E' ovvio che gli investimenti più rischiosi hanno il potenziale per rendimenti significativi, ma al pari anche grandi perdite.

➡ E' semplice definire l'orizzonte temporale rispetto alla sua controparte di rischio. *Esprime sostanzialmente la decisione ad attingere ai propri investimenti, per il raggiungimento dell'obiettivo finanziario finale.* Conoscendo la tolleranza al

rischio e l'orizzonte temporale, è possibile costruire *un'asset allocation affidabile* per l'azienda.

4 STEP DECIDERE GLI INVESTIMENTI, I RICAVI ATTESI E I COSTI DA SOSTENERE

Budget, obiettivi e tolleranza al rischio, guideranno le scelte del management verso i tipi di investimento giusti per l'azienda. In dettaglio le domande da porsi, possono sintetizzarsi in:

➡ *Quali investimenti occorre effettuare?*

Un'impresa, durante la sua vita aziendale, deve costantemente valutare se abbia necessità di acquisire tecnologie, beni materiali ed immateriali, effettuare assunzioni di nuove professionalità, garantire per le risorse umane impiegate formazione e aggiornamento, etc. Tale analisi ha lo scopo di far comprendere, la **capacità dell'impresa di sostenere tali spese in autonomia oppure quando, invece, è il caso di rivolgersi, a investitori esterni o istituti di credito**. Tutto ciò è utile a comprendere e a verificare, la reale necessità dell'investimento e la sua redditività futura.

➡ *Quali ricavi ci si aspetta di ottenere?*

L'analisi delle dimensioni del mercato, unitamente alla conoscenza del prezzo del prodotto o del servizio offerto, consentono di effettuare ragionevolmente una **stima delle vendite. Tanto più attendibile e rafforzata se si incrociano i suddetti due** dati, con i flussi di cassa e la situazione del conto finanziario dell'impresa.

➡ *Quali costi vanno previsti?*

Stimare i costi che l'azienda sta sostenendo e quelli che sosterrà a breve/medio termine, includendo i costi di produzione, di spedizione, di pubblicità o per la vendita online o attraverso marketplace o altre piattaforme, serve

per comprendere se le entrate generate dalle vendite del prodotto o servizio offerto, siano in grado di mantenere l'azienda e poi, di generare profitto.

5 STEP MONITORARE E RIEQUILIBRARE GLI INVESTIMENTI

Risulta opportuno controllare periodicamente l'andamento dei propri investimenti e decidere se è necessario riequilibrare; ossia riportare la composizione del portafoglio all'**asset allocation** prevista.

2.2 Screening delle forme di finanziamento utilizzabili

Le risorse finanziarie rappresentano il "*carburante*" delle imprese, utili e necessarie a mettere in moto il meccanismo per la creazione del valore e a realizzare gli obiettivi prefissati dall'impresa. Una corretta scelta e pianificazione delle diverse *fonti di finanziamento*, consente di mantenere il corretto *equilibrio finanziario dell'impresa*, evitando di trovarsi in situazioni che possano portare a conseguenze disastrose per la vita dell'impresa.

E' palese che, dal punto di vista aziendale, un'impresa si trova in una situazione di equilibrio finanziario, quando le fonti di finanziamento (capitale proprio o di terzi), sono destinate al fabbisogno finanziario duraturo (acquisto di immobilizzazioni); invece, le fonti di finanziamento corrente (prestiti dei soci o fidi per elasticità di cassa), sono destinate a finanziare gli impieghi finanziari di breve periodo. E' indubbio che nell'arco della vita aziendale si possono verificare situazioni di *insufficienza finanziaria*, fattispecie normalmente legate all'esigenza di espandere la propria attività, a nuovi investimenti, a crisi di mercato.

La pianificazione dei diversi finanziamenti, deve adeguarsi al fabbisogno individuale dell'impresa e deve essere commisurato al rischio. Il relativo fabbisogno finanziario deve essere valutato, tenendo in considerazione quattro tipologie differenti di esigenze:

- un fabbisogno strutturale: duraturo e attinente alle caratteristiche di struttura dell'impresa;
- un fabbisogno corrente: persistente e dovuto al volume di attività della gestione corrente;
- un fabbisogno straordinario: di medio-lungo periodo ma destinato però a cessare;
- un fabbisogno occasionale: legato a fenomeni congiunturali e non prevedibili, con effetti naturali di breve periodo.

Il fabbisogno finanziario globale può essere coperto:

- ✓ da mezzi propri;
- ✓ dal risultato economico della gestione;
- ✓ dal finanziamento interno dei soci;
- ✓ dal finanziamento esterno, ottenibile presso o gli istituti bancari o da forme di finanziamento alternative.

| Fonte | Scadenza | Tipo di fabbisogno prevalentemente coperto |
|--------------------------|---------------|--|
| Capitali propri | Lunghissima | Strutturale |
| Mercato mobiliare | Lunghissima | Strutturale |
| Autofinanziamento | Lunghissima | Strutturale – Straordinario |
| Finanziamento soci | Medio – breve | Occasionale |
| Obbligazioni | Lunga | Straordinario |
| Mutuo bancario | Lunga | Straordinario |
| Leasing | Media | Straordinario – Occasionale |
| Credito bancario a breve | Breve | Corrente – Occasionale |
| Factoring | Breve | Corrente |

| | | |
|---------------------|---------------|----------|
| Forfaiting | Breve | Corrente |
| Prestiti dipendenti | Medio – breve | Corrente |

Solo attraverso un'adeguata forma di finanziamento, con la congrua e corretta combinazione dei diversi strumenti finanziari, è possibile contribuire in modo sostenibile al successo di un'impresa. La scelta degli strumenti finanziari più idonei, richiede sia notevole tempo che l'acquisizione di svariate informazioni. Le imprese, purtroppo, non sono sempre in grado di dedicarsi con la giusta attenzione e preparazione alle questioni finanziarie che vengono molto spesso rimandate nel tempo o non sufficientemente valutate a priori.

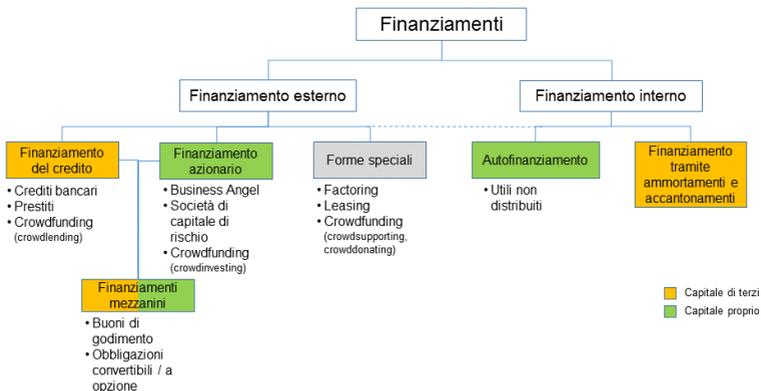
Gli aspetti determinanti per la scelta degli idonei strumenti finanziari, sono rappresentati dai seguenti punti: oneri di un finanziamento, tempistica di ottenimento, ottimizzazione dei rischi, effettivo fabbisogno. Ma risulta anche necessario analizzare le **caratteristiche fondamentali degli strumenti di finanziamento** delle imprese, che possono essere così schematizzate:

- **Omogeneità dei** capitali investiti rispetto al tipo di fabbisogno da coprire. Per esempio, per l'acquisizione di immobilizzazioni materiali ed immateriali, è preferibile una forma di finanziamento a medio-lungo termine piuttosto che a breve; la quale, invece, può essere più adatta alle coperture legate all'attivo circolante;
- **Flessibilità ravvisabile nella** capacità di modificare la struttura finanziaria, in base all'evoluzione degli eventi aziendali, in modo da creare un costante equilibrio tra impieghi e fonti;
- **Elasticità intesa come** la possibilità per l'azienda di avere superiori margini di manovra nelle proprie scelte finanziarie;
- **Economicità** prevista come massimizzazione della differenza tra il rendimento dell'investimento, inteso come profitto legato alle attività di vendita, e il costo del capitale proprio o di terzi.

Conseguire l'equilibrio finanziario, attraverso il perseguimento di questi principi, non è semplice. Ma il relativo raggiungimento, porta tecnicamente l'impresa a ridurre il:

- **Rischio di insolvenza: legato** all'incapacità/impossibilità di onorare gli impegni a medio-lungo termine.
- **Rischio di illiquidità:** legato al temporaneo *deficit di cassa*, durante lo svolgimento della normale attività di impresa.

Durante la vita di un'impresa, il fabbisogno finanziario è variabile in base anche alle fasi in cui la stessa si trova, comportando l'utilizzo di risorse finanziarie provenienti da fonti differenti. In particolare, è possibile distinguere tra *finanziamenti interni o a titolo di capitale proprio e finanziamenti esterni o a titolo di capitali di terzi*, in base alla provenienza degli stessi. Di seguito si rappresentano graficamente le diverse modalità che caratterizzano le due tipologie di forme di finanziamento.



Con la scelta della corretta forma di finanziamento, un'impresa persegue svariati obiettivi, tra cui *liquidità, redditività, indipendenza e sicurezza*. Alcune volte, tali obiettivi sono in antitesi tra loro: una elevata redditività, ad esempio, produce spesso un aumento del rischio e, quindi, minore sicurezza; così come una elevata liquidità

denota, spesso, minore redditività del capitale investito, poiché le liquidità a disposizione non sono esclusivamente impiegate nel processo di produzione. Gli specifici obiettivi vanno, quindi, sempre valutati per consentire uno sviluppo dell'impresa, consono alla situazione e alla sostenibilità dei risultati raggiunti.

Con riferimento agli specifici obiettivi si possono formulare le seguenti riflessioni:

- ✓ **Liquidità:** evidenzia la capacità di un'impresa di adempiere, in ogni momento, ai propri impegni finanziari. In caso contrario si rischia l'insolubilità, che rappresenta una minaccia reale per la sopravvivenza dell'impresa. In tempi di crisi, le conseguenze che possono derivare da una situazione di insufficiente liquidità, assumono una prevalente priorità, rispetto al perseguimento della redditività.
- ✓ **Redditività:** è un presupposto necessario per il successo dell'impresa nel lungo periodo. Molto spesso la redditività viene assimilata al rendimento, per evidenziare il ricavo annuo totale di un investimento di capitale; in questo modo si distingue tra redditività del capitale investito e redditività del capitale proprio. La redditività del capitale investito evidenzia, il risultato ottenuto, raffrontato all'intero capitale investito, in un determinato periodo contabile; mentre la redditività del capitale proprio rappresenta, invece, la misura in cui il capitale proprio dell'impresa ha fruttato, entro un certo periodo contabile. In questo modo l'imprenditore può comprendere, se il suo investimento nell'impresa, sia stato proficuo. Tecnicamente la redditività del capitale proprio, dovrebbe equivalere almeno ai costi di opportunità, che non rappresentano i costi classici della contabilità analitica, ma quantificano le potenziali alternative tralasciate, cioè la redditività di un investimento alternativo non sfruttato, rispetto al normale apporto di capitale proprio dell'impresa.
- ✓ **Indipendenza:** in imprese finanziate prevalentemente con capitale proprio, il proprietario vanta un alto grado di indipendenza ed un annullamento dei futuri oneri finanziari. Ovviamente se, invece, si ricorre,

all'utilizzo di capitale di terzi, aumenta notevolmente la dipendenza all'esterno, con crescita del controllo, informazione e partecipazione per i finanziatori, nonché aumento della futura liquidità utilizzabile per la restituzione del capitale prestato e degli interessi maturati.

- ✓ **Sicurezza:** l'utilizzo di capitale di terzi, comporta anche la prestazione di garanzie da parte dell'imprenditore, che ovviamente limitano sia la disponibilità dei suoi valori privati patrimoniali che la sua indipendenza.

Occorre evidenziare che nel momento in cui un'impresa decida di ricorrere al capitale di terzi deve, necessariamente, focalizzare la **massima soglia di indebitamento** che è in grado di sopportare. Un indebitamento troppo elevato, infatti, ha come conseguenza l'impossibilità di pagare gli oneri finanziari e rimborsare il capitale ai creditori, comportando nel medio periodo ad un potenziale **default dell'impresa**.

Occorre effettuare la valutazione del livello massimo di indebitamento, analizzando la rischiosità e la rigidità degli strumenti di investimento scelti; considerando anche la *leva finanziaria*. Risulta, quindi, necessario valutare la **redditività del capitale investito dall'impresa nella sua attività d'impresa, che** può variare, in misura migliore o peggiore in base al **fattore leva**²⁴. **L'effetto leva, quindi, sottolinea la capacità dell'indebitamento di accrescere la redditività aziendale.**

In questo modo, l'utilizzo di **capitali di terzi** rappresenta un moltiplicatore delle opportunità di investimento. Ovviamente se la congiuntura è favorevole, l'effetto leva sarà positivo e l'indebitamento verrà remunerato; di converso, se l'effetto leva

²⁴ Determinazione della leva finanziaria:

- La redditività del capitale aumenta, se la redditività del capitale investito (ROE), supera il costo dell'indebitamento (ovvero il tasso di interesse applicato sul debito).
- La redditività del capitale diminuisce, se gli oneri finanziari da sopportare per l'ottenimento del prestito dei capitali, superano la redditività dell'investimento.

risulterà negativo, l'incremento dell'indebitamento si tradurrà in una situazione di debolezza aziendale.

2.3 Aiuti alle imprese: la disamina della documentazione

Il percorso finalizzato all'ottenimento di agevolazioni e contributi destinati alle imprese trova uno snodo fondamentale nella disamina della documentazione richiesta da ciascun bando, una fase che vede professionista ed imprenditore lavorare a stretto contatto al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato.

La partecipazione ad un avviso pubblico presuppone un'adeguata, se non minuziosa, conoscenza dello stesso; a seconda delle finalità e della provenienza dei fondi messi a disposizione delle imprese, ogni ente erogatore struttura il bando in maniera differente, richiedendo, a coloro che intendono candidarsi, il rispetto di particolari requisiti nonché il deposito di documentazione utile a dimostrarli.

Come detto, le finalità dell'aiuto concesso influiscono in maniera determinante sulla tipologia di documenti richiesti per l'accesso al beneficio. Si pensi, ad esempio, ad una forma di sostegno agli investimenti sotto forma di credito d'imposta o di contributo a fondo perduto: inevitabilmente l'impresa, col supporto del professionista, dovrà elaborare un progetto basato su stime reali e corrispondenti ai valori di mercato, il tutto dimostrabile attraverso preventivi di spesa e computi dettagliati, individuando da subito potenziali fornitori di beni e servizi ma anche, laddove necessario, costituendo un team di lavoro con altri professionisti. In alternativa, come accaduto in piena emergenza pandemica, sarà necessario dimostrare l'impatto economico-finanziario negativo di un determinato evento sul bilancio aziendale. Si rileva, ad esempio, che per i bandi a sostegno delle nuove iniziative d'impresa, diventa fondamentale la predisposizione di un business plan e della documentazione inerente la costituzione del nuovo soggetto giuridico beneficiario del contributo.

Fatte queste premesse, l'approccio del professionista alla disamina documentale non può che prevedere un'analisi preventiva che possa consentirgli di inquadrare, in maniera chiara, il profilo aziendale e le necessità alla base della richiesta di un'agevolazione. In taluni casi il fattore temporale risulta essere determinante per l'ottenimento di una sovvenzione: si pensi, ad esempio, ai bandi con una esigua disponibilità di risorse ed ai cosiddetti click-day. Potrebbe, dunque, essere utile organizzare una o più riunioni operative con l'imprenditore ed il personale a supporto, così da focalizzare ogni aspetto ed avviare una interlocuzione efficace, che metta il professionista in condizione di ricevere, in breve tempo, la documentazione necessaria, senza necessità di molteplici sollecitazioni e richieste di integrazione.

Analizzato il bando ed ottenuta la documentazione, sarà utile per il professionista predisporre una check-list, ossia un elenco di ciascuno dei passaggi obbligatori richiesti, con eventuali riferimenti normativi, nonché l'indicazione sintetica di dettagli procedurali ed operativi e di eventuali richieste particolari da non trascurare. La struttura della check-list dovrà essere calibrata in base alla tipologia di agevolazione ed alle richieste formulate dall'avviso o dalla norma istitutiva, ma non potrà prescindere da un'apposita sezione dedicata ai dati anagrafici ed operativi dell'impresa quali, a titolo esemplificativo, i codici attività e l'indicazione delle sedi operative riportate in visura camerale, i poteri di firma dell'amministratore o di suoi delegati, l'individuazione del c.d. numero ULA aggiornato, il rispetto di requisiti dimensionali o di particolari soglie di fatturato e, comunque, ogni altro dato necessario. La check-list deve successivamente entrare nel merito dell'avviso pubblico, prevedendo una elencazione di caratteristiche e tipologia dei documenti richiesti per l'ottenimento dell'aiuto. Si pensi, ad esempio, ai contributi sugli investimenti ed alle prescrizioni normative riguardanti i titoli di spesa: una corretta verifica sulle fatture d'acquisto, sulle modalità di pagamento e sulla presenza nel corpo di queste di particolari riferimenti normativi (come per i crediti d'imposta

beni strumentali ordinari e industria 4.0 attualmente vigenti), potrebbe scongiurare problematiche che mettano a rischio la spettanza dell'agevolazione. Così come, una preventiva verifica della regolarità contributiva o del versamento di oneri e balzelli vari, può evitare di compromettere l'esito della valutazione da parte dell'ente.

Terminata la verifica documentale, con esito positivo, si potrà procedere alla presentazione dell'istanza di accesso alle agevolazioni o, in alternativa, qualora le norme non prevedano un iter di approvazione ed autorizzazione, come per alcuni recenti crediti d'imposta, all'utilizzo dell'aiuto concesso. L'impresa ed il professionista procederanno infine all'archiviazione del fascicolo progettuale contenente la documentazione in originale ed all'eventuale trasferimento su archivi informatici fisici o in cloud, al fine di disporre in qualsiasi momento dei giustificativi da esibire in caso di verifiche. L'archiviazione e la successiva gestione del fascicolo dovrà essere rispettosa dei vigenti regolamenti europei sulla protezione dei dati a tutela dell'impresa stessa e dei soggetti coinvolti.

Alla luce di quanto esposto possiamo affermare, senza timore di smentita, che la disamina documentale risulta essere un passaggio determinante ai fini dell'ottenimento di un supporto finanziario per le imprese. In taluni casi, inoltre, un'accurata analisi della documentazione esistente azzerava il rischio di dover risarcire l'ente erogatore degli importi ingiustamente fruiti, gravati da pesanti sanzioni ed interessi, situazione che a cascata potrebbe inficiare negativamente su altre richieste di sovvenzione in corso o future.

2.4 La figura del Temporary Manager quale esperto nell'individuazione dei percorsi finanziari più adatti alla realtà aziendale

Negli ultimi anni, un obiettivo imprescindibile che le imprese devono perseguire, attiene alla migliore gestione degli aspetti finanziari. La gestione della propria pianificazione finanziaria e dei rapporti con terzi finanziatori, deve essere gestita con regole e criteri ferrei; così come l'ottenimento di nuova finanza, comporta necessariamente la precisa conoscenza degli strumenti di finanziamento, siano essi tradizionali o innovativi, ovvero più opportuni e idonei a supportare il relativo fabbisogno finanziario dell'impresa, connesso al quel determinato momento della vita aziendale.

Affidarsi ad un *Temporary Manager*, garantisce il necessario distacco dalla situazione/gestione aziendale, vissuta talvolta dall'imprenditore con coinvolgimenti emotivi, supportandolo ed aiutandolo ad anticipare i momenti critici e a gestirli al meglio. Tale figura si colloca nel contesto strategico del management, con compiti di *programmazione preventiva* delle tecniche idonee a migliorare le performance aziendali e le capacità di gestione, nonché a raggiungere gli obiettivi di crescita o di risanamento. Il "manager a tempo", infatti, interviene e fornisce il suo supporto, proprio, nei momenti di difficoltà e criticità vissuti da un'azienda, sia essi negativi (momenti di crisi che richiedono interventi di riequilibrio), sia positivi (crescita, e /o sviluppo di nuovi business e di nuovi progetti), con lo scopo di gestire l'accelerazione verso il cambiamento o l'innovazione, utili e necessari per competere sui mercati attuali e su quelli potenziali. Lo stesso, quindi, non si limita ad analizzare la situazione e a prescrivere soluzioni, ma al contrario si fa carico di realizzare "sul campo", gli obiettivi concordati con la proprietà.

Il *Temporary Manager* rappresenta una risorsa strategica per gestire a 360°, in tempi brevi e in modo proficuo, il progetto aziendale di transizione e/o espansione, rilancio, rinnovo; puntando sulla ricerca di nuove soluzioni di efficienza, sia dal lato tecnologie e sostenibilità, che dal lato processi di innovazione, competitività, sostenibilità e ingresso di nuova finanza; al fine di accelerare le opportunità di crescita e sviluppo delle imprese, in termini di competitività globale e di sviluppo sostenibile nel tempo.

E' possibile riassumere le numerose caratteristiche del Temporary Manager, all'interno dei seguenti otto temi illustrati.



Determinazione

Definire una strategia aziendale condivisa con la proprietà, monitorandone l'applicazione e impostando le basi di uno sviluppo, che possa durare nel tempo. Fissare gli obiettivi da raggiungere, definire il percorso e le azioni utili a raggiungere lo scopo.

Visione

Guidare il progetto o l'idea imprenditoriale, l'ambizione dell'imprenditore, il "sogno" dell'impresa, verso ciò che si vuole raggiungere e **diventare nel futuro**. Stabilire **gli obiettivi di lungo periodo de progetto** e la direzione da intraprendere, rappresentare gli scenari

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | | <p>futuri e lo scopo finale dell'azienda, delineare il proprio ruolo nel contesto sociale, economico e culturale in cui si opera, basandosi sui valori aziendali. Man mano che gli obiettivi vengono raggiunti, sarà necessario proporsene di nuovi: questo fa della vision un concetto adattabile e variabile, che risponde al cambiamento dello scenario economico e sociale in cui l'azienda opera.</p> |
| Gestione del cambiamento | | <p>Assumere un ruolo da protagonista nel cambiamento aziendale, finalizzato a <i>"lavorare per rendersi inutile, il prima possibile"</i>, accompagnando l'organizzazione o l'azienda ad attuare le modifiche tecnologiche, funzionali e organizzative, allo scopo aumentare la propria efficienza.</p> |
| Valorizzazione delle persone | | <p>Detenere doti di leadership, capaci di coinvolgere la proprietà e le risorse umane impiegate, verso la nuova visione aziendale che il cambiamento rende necessariamente indispensabili.</p> |
| Indirizzo e controllo | | <p>Condurre, motivare e indirizzare le energie delle risorse umane, verso il raggiungimento degli obiettivi e dei traguardi prefissati. Guidare gli sforzi dell'organico aziendale, sfruttando i canali di comunicazione idonei, motivando le</p> |

persone e risolvendo i contrasti che possono sorgere. Attraverso il controllo, garantire il raggiungimento dei risultati attesi, effettuando misurazioni sui risultati raggiunti e su quelli pianificati, in modo da adottare misure correttive quando richiesto.

Spirito di squadra

La comunicazione e la condivisione della vision, è fondamentale per diffondere i valori aziendali, rafforzarne l'identità, allineare gli obiettivi individuali e di gruppo e far sì che le risorse umane impiegate, si sentano parte integrante, della comunità in cui lavorano. Spesso i maggiori problemi organizzativi e/o di gestione, provengono da un'assenza di condivisione, da parte del management, della vision aziendale, con i propri collaboratori.

Intelligenza sociale

Capacità di interagire e relazionarsi con le risorse umane aziendali, in maniera costruttiva, efficiente e socialmente compatibile. Una nuova strategia innovativa, per reggere la concorrenza, si basa sulla creazione di un buon clima in azienda, di ottime relazioni in modo che i dipendenti lavorino meglio e si eviti il formarsi di squilibri psicofisici nei lavoratori: ovvero, lo stress lavoro-

correlato²⁵. Tutto ciò, al fine di preservare, sia la salute del lavoratore che la produttività aziendale. Risulta fondamentale, in ambito lavorativo, creare ottime interazioni tra colleghi. Per raggiungere questo scopo, i lavoratori devono imparare a comunicare co-operativamente e soprattutto devono percepire un fine comune, fissato dall'azienda, sentendosi valorizzati. In questo modo, il lavoro dovrà svolgersi, rispettando delle regole (diritti, doveri, obblighi), implicitamente conosciute dai soggetti e rispettate dagli stessi. L'impresa deve sviluppare nei dipendenti, questa capacità, per rendere la comunicazione efficace ed adatta al contesto lavorativo.

Imprenditorialità

Intervenire sulle idee e sulle opportunità, mutandole in azione e valore (finanziario, culturale, sociale), attraverso l'uso di risorse. Skill da possedere: adattabilità, leadership, creatività, capacità comunicative, capacità di coinvolgimento, capacità di pianificazione nel breve e nel lungo periodo, guidare un progetto e controllarne i risultati intermedi e

²⁵ Lo stress lavoro-correlato, è quello stress collegato allo svolgimento dell'attività lavorativa che si rivela, quando le richieste che pervengono dall'ambiente di lavoro, travalicano la capacità del lavoratore di poterle affrontare o controllare.

finali, uso appropriato dei diversi strumenti finanziari.

Di seguito le principali competenze che devono essere possedute da un Temporary Manager:

- 1) competenze gestionali *chiave*
- 2) competenze gestionali *specifiche*



Le **competenze gestionali chiave**, si esplicitano in:

- a) competenze di natura funzionale, che comportano una particolare preparazione generale delle diverse attività aziendali, per esempio dalla pianificazione ai rifornimenti di materie prime, dalle compravendite al marketing;
- b) competenze di natura gestionale, ossia capacità tipiche di natura dirigenziale.

Le **competenze gestionali specifiche**, si riferiscono ad una conoscenza in ambito operativo dell'azienda, ossia del contesto in cui opera, dello studio delle strategie dei competitor e del settore di riferimento.

Sussiste, però, ancora una forte diffidenza nelle PMI italiane, in cui l'imprenditore e i familiari sono coinvolti in prima persona in ogni area aziendale, ad affidare ad una figura professionale esterna, il compito di "traghettare" l'azienda, verso un futuro di nuove opportunità, mobilitando risorse, investimenti (finanziari, organizzativi, del personale, etc.), innovazioni strategiche e tecnologiche. Purtroppo l'esigenza di un cambio di paradigma e/o di rilancio, possono arrivare a scontrarsi con i limiti di una gestione (ancora) personale/patriarcale. Ma i nuovi scenari economici e sociali, portano ad un radicale cambiamento, a cui le imprese necessariamente devono, non solo adattarsi ma se vogliono continuare a sopravvivere, devono espandersi, svilupparsi, trasformarsi, senza doversi accontentare alla nuova realtà. L'esiguità di risorse, non deve spingere le aziende, a un atteggiamento cautelativo per "salvare il salvabile": l'imperativo, è effettuare e realizzare, tutte le scelte che possono produrre un impatto determinante, sullo sviluppo, diversificazione, competitività e sostenibilità del proprio business. Trattasi di un obiettivo prioritario che richiede una visione di lungo termine, non una soluzione di breve respiro, e che allo stesso tempo deve essere immediata, per non trovarsi in posizione svantaggiata nel confronto con i competitor europei e internazionali. E il *Temporary Manager*, con la sua precipua funzione, rappresenta la soluzione, per il rilancio delle imprese.

CAPITOLO 3

IL TEMPORARY MANAGER CONSULENTE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

*A cura di Daniele Rubini, Michele Bertoli, Jacopo Deidda Gagliardo,
Gaetano Mongelli*

3.1 Che cos'è e finalità di un business plan per l'internazionalizzazione

In ogni realtà aziendale occorre effettuare una ponderata attività di pianificazione al fine di approcciarsi ad ogni progetto mediante un atteggiamento di tipo proattivo.

Le scelte imprenditoriali, a seconda dell'orizzonte temporale di riferimento, possono essere suddivise in due grandi categorie:

- Strategie di breve termine;
- Strategie di medio lungo termine.

Le prime sono ricomprese all'interno degli atteggiamenti di tipo reattivo, le seconde, al contrario, rientrano tra quelli di tipo proattivo.

Coloro che decidono di affrontare un progetto di internazionalizzazione devono necessariamente adottare un approccio di tipo proattivo, dove l'orizzonte temporale di riferimento deve essere di medio lungo periodo. Proprio perché un approccio efficiente ed efficace richiede un orizzonte temporale di questa portata, gli investimenti in tale ambito, devono essere ben ponderati

in quanto i riflessi del processo di internazionalizzazione possono influenzare i futuri scenari dell'azienda anche sul mercato domestico.

Ma come può essere definito il business plan? Borsa Italiana Spa, ad esempio, lo definisce come un: *"documento di pianificazione contenente la descrizione e lo studio di fattibilità di un progetto imprenditoriale a medio lungo termine"*. Nello specifico il business plan è quindi: *"il documento che riporta gli obiettivi, le finalità e le strategie dell'attività che l'imprenditore intende svolgere in futuro. Il business plan è un documento prospettico riferito a un orizzonte temporale di 3 - 5 anni in cui l'imprenditore formula i propri obiettivi e le modalità con cui intende raggiungerli."*

Esso è composto da vari documenti che illustrano in maniera dettagliata le prospettive di sviluppo dei diversi ambiti aziendali, tra cui: il piano degli investimenti, il piano economico, il piano patrimoniale e il piano finanziario.

Nel business plan occorre anche tener conto dell'evoluzione di fattori esterni quali il mercato di riferimento, il contesto macroeconomico dell'ambiente, il posizionamento strategico rispetto ai concorrenti."

Il business plan pertanto è uno strumento che mediante un'analisi qualitativa e quantitativa comunica a tutti gli *stakeholders*, interni ed esterni, il progetto di internazionalizzazione.

Prima di andare a redigere tale documento occorre identificare il progetto che si vuole realizzare. Il primo step da effettuare riguarda la valutazione di che tipologia di realtà sia la nostra azienda in riferimento ai mercati non domestici.

A seconda del livello di internazionalizzazione le imprese possono essere suddivise tra:

- Azienda domestiche;

- Aziende che commercializzano con l'estero;
- Aziende che producono all'estero;
- Aziende multinazionali.

Il livello di internazionalizzazione di partenza è fondamentale per comprendere la profondità da utilizzare per impostare le assunzioni del business plan.

Conoscere il proprio livello di posizionamento sul mercato internazionale è inoltre indispensabile per comprendere le caratteristiche, di cui dovranno essere in possesso i partecipanti al progetto nonché di coloro che lo realizzeranno e successivamente ne effettueranno il monitoraggio.

Occorrerà quindi effettuare un'analisi interna per comprendere se ad esempio l'imprenditore sia dotato di un'ottica più o meno sviluppata sull'internazionalizzazione, se siano presenti strumenti per il controllo dei processi, se il nostro prodotto\servizio sia adatto al mercato estero in cui si vuole approdare o se sia necessario effettuare specifiche modifiche che lo rendano maggiormente appetibile a soggetti aventi usi e fabbisogni differenti da quelli abitualmente raggiunti tra i confini nazionali (ad esempio modifiche in termini di *design* e\o *packaging*, ecc...).

Nell'effettuare l'analisi dei processi occorre sottolineare come sia fondamentale, già in fase di partenza, la presenza di strumenti di pianificazione e controllo di gestione.

Nei progetti di internazionalizzazione il controllo di gestione interviene su tre grandi aree di lavoro:

- Informativa;
- Organizzativa;
- Documentale.

L'area informativa ha la funzione di trasformare il processo aziendale in dati utili al monitoraggio del *business* estero: individua gli elementi da controllare in termini di dimensioni, di misurazioni e di redazione della reportistica.

Nel caso, ad esempio, di realizzazioni di siti produttivi o filiali estere spesso il livello di specializzazione contabile degli operatori locali può essere limitato; pertanto, occorre identificare gli elementi da monitorare affinché i dati ottenuti siano oggettivamente aderenti alla realtà. Strutturare una reportistica contenente un livello di dettaglio eccessivo può portare al reperimento di dati non affidabili, ma allo stesso tempo può sfociare anche in un'analisi troppo generica che non permetterà di istruire un controllo di gestione efficiente.

In sintesi, gli obiettivi devono colpire il cuore delle analisi, sapendo che ogni dettaglio, proprio perché predisposto da operatori esteri, magari a cultura molto differente dalla nostra, sarà più difficile da ottenere.

Risulta necessario individuare il giusto *mix* nel livello di dettaglio in base alle conoscenze contabili del personale a disposizione.

A seconda della tipologia del processo di internazionalizzazione scelto si andranno a monitorare elementi monetari o indicatori di efficienza ed efficacia non necessariamente legata a valori economici.

Se la società, ad esempio, si occuperà solamente di commercializzare con l'estero sarà sufficiente monitorare il volume del fatturato, se invece venisse creato un sito produttivo all'estero sarebbe utile misurare l'utilizzo dei fattori produttivi in termini di efficienza sulle quantità.

Sempre all'interno di questa area occorrerà infine definire come creare le informazioni da condividere: è necessario evitare la proliferazione di report di analisi autoprodotti dai singoli responsabili

di reparto che non abbiano un collegamento tra loro e non conducano ad una visione d'insieme unitaria.

L'area organizzativa definisce il sistema di controllo interno identificando le risorse umane da utilizzare, le responsabilità, i tempi e le modalità con le quali dovranno essere alimentati i valori e i report di analisi.

Il processo di internazionalizzazione richiede l'effettuazione di varie analisi e all'interno del business plan devono essere riportate le fonti documentali utilizzate, al fine di dare autorevolezza agli assunti in esso contenuti.

I documenti rappresentativi delle varie analisi possono essere individuati come segue:

1. *project presentation*: rappresenta la componente qualitativa dell'idea imprenditoriale, evidenzia le necessità, i vantaggi ed i miglioramenti conseguibili con il nuovo progetto internazionale;
2. studio di fattibilità: contiene in modo schematico la situazione della domanda e dell'offerta del Paese o dei Paesi in cui si vuole entrare evidenziando eventuali barriere all'entrata sia di natura fisica che artificiale;
3. *financial plan*: analizza il fabbisogno finanziario per sostenere il progetto di internazionalizzazione, dettagliando gli importi e le tipologie di risorse finanziarie a copertura del processo di internazionalizzazione;
4. *tax planning*: identifica il regime fiscale, o i regimi fiscali dei Paesi esteri di riferimento e delinea la "strategia fiscale" da attuare nel progetto di internazionalizzazione. Le esigenze principali di un'azienda che si affaccia ad un mercato estero in ambito fiscale sono essenzialmente due:

- il rispetto delle regole locali presenti nei diversi Paesi in cui si sviluppa il business;
- l'ottimizzazione del carico fiscale, anche in considerazione dell'eventuale appartenenza ad un Gruppo multinazionale, valutando anche la presenza di accordi e convenzioni fiscali tra Stati differenti.

Terminata l'analisi interna occorrerà attuare un'attenta analisi di marketing con l'obiettivo di identificare le risorse da mettere in campo, i costi e i tempi previsti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e la tipologia di accesso.

Successivamente andrà individuata la strategia di accesso al mercato internazionale.

Uno degli strumenti che può essere utilizzato, è sicuramente l'analisi di Porter che permette di valutare se e quando il vantaggio competitivo sia raggiunto, mantenuto e difeso mediante l'individuazione della catena del valore. L'impresa viene suddivisa in attività generatrici di valore, intese come il prezzo che il consumatore è disposto a pagare per il prodotto e/o servizio che soddisfa pienamente i propri bisogni.

Secondo tale modello (come rappresentato in figura 1), ogni organizzazione aziendale è suddivisa in 9 attività, 5 primarie (quelle che contribuiscono direttamente alla creazione del prodotto o servizio) e 4 di supporto al business.

Sono attività primarie:

- Logistica interna;
- Logistica esterna;
- Le attività di produzione dei beni e\o servizi;
- Il marketing e le vendite;
- I servizi di assistenza alla clientela.

Sono attività di supporto:

- La gestione delle risorse umane;
- La ricerca e sviluppo;
- Gli approvvigionamenti;
- Le attività infrastrutturali (sistemi informativi, direzione, ecc.).

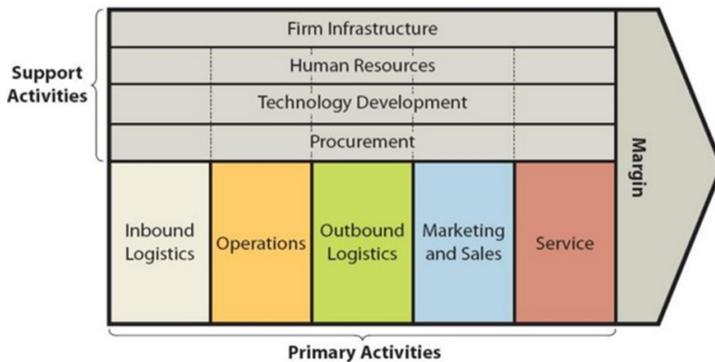


Figura 1 Matrice di Porter

Le strategie di internazionalizzazione sono identificabili sulla base di 3 dimensioni:

- concentrazione geografica delle attività, corrispondente alla localizzazione delle attività della catena del valore (da concentrazione a dispersione);
- coordinamento delle attività decentrate, ovvero come le attività realizzate nei diversi Paesi possano essere collegate tra loro (da massima autonomia a massima standardizzazione);
- mix delle due dimensioni precedenti.

In base al rapporto tra concentrazione e coordinamento le strategie di internazionalizzazione possono essere suddivise in:

- a) globale: l'impresa considera il mercato mondiale come se fosse un mercato unico. Vi è una elevatissima standardizzazione e un approccio legato alla riduzione dei costi. La posizione competitiva di un'azienda nel singolo ambito nazionale è influenzata dalla posizione detenuta in altri Paesi. Sono di fondamentale importanza le attività aziendali di logistica sia in entrata che in uscita (logistica esterna).
- b) multidomestica: l'impresa è presente in autonomia in ogni Paese e opera su scala internazionale. Le attività aziendali che creano valore sono la logistica esterna, il marketing, le vendite, i servizi, perché sono quelle che determinano il vantaggio competitivo;
- c) esportazione con marketing differenziato: questa strategia richiede alta concentrazione e un basso livello di coordinamento. Consente di sfruttare particolari condizioni favorevoli del proprio contesto locale. Le attività aziendali che

creano valore sono prevalentemente le attività di commercializzazione.

- d) investimenti diretti all'estero con coordinamento delle attività: l'impresa è presente in più Paesi con unità operative fra loro indipendenti; per questo è richiesto un elevato livello di coordinamento, ciascuna unità è responsabile dei risultati ottenuti nell'area geografica di competenza.

La scelta della strategia è legata a doppio filo con l'individuazione del Paese o del mercato estero in cui si vuole penetrare oppure in cui si vuole migliorare la propria posizione competitiva.

Il processo analitico che porta alla scelta delle aree geografiche verso le quali indirizzare gli sforzi di internazionalizzazione prevede l'analisi, per ciascuno dei Paesi considerati di due elementi:

- Attrattività, valutata in base a:
 - ✓ Dimensioni del mercato;
 - ✓ Caratteristiche della domanda;
 - ✓ Grado di accettazione dei prodotti;
 - ✓ Specificità dei fattori critici e di successo: come l'individuazione dei *competitors* nazionali e non e le loro strategie in riferimento a risorse, obiettivi e relazioni commerciali; infrastruttura dei canali.
- Accessibilità valutata in base a:
 - ✓ Barriere concorrenziali, naturali e artificiali. Tra le barriere artificiali è possibile ricomprendere le eventuali restrizioni creditizie e valutarie, la presenza di barriere doganali, embargo e barriere tecniche al commercio internazionale, normative e procedure doganali particolari.

In base a questi due elementi è possibile costruire una matrice di attrattività\accessibilità (Figura 2) che permette di capire in quale o quali mercati convenga entrare:



Figura 2 matrice di attrattività\accessibilità

Una volta individuati i Paesi in cui sia conveniente entrare occorre effettuare uno specifico *screening* che preveda:

- **Step 1:** l'individuazione di quei Paesi in cui, per esperienze pregresse, non sia conveniente entrare;
- **Step 2:** la predisposizione di una classifica dei Paesi rimanenti in base alle opportunità di mercato considerando:
 - ✓ superficie;
 - ✓ popolazione;
 - ✓ tasso di crescita e PIL;
 - ✓ tipo di governo e stabilità media;
 - ✓ moneta;
 - ✓ età media della popolazione;
 - ✓ tasso di analfabetismo;
 - ✓ presenza di diffusione della lingua inglese.

- **Step 3:** la scelta dei Paesi all'interno della lista di cui allo Step 2 su cui fare ulteriori analisi;
- **Step 4:** l'analisi delle barriere all'entrata e dell'ambiente competitivo per poi individuare il Paese o i Paesi in cui entrare.

Terminati gli step descritti nei paragrafi precedenti sarà possibile andare a predisporre il nostro *business plan*.

3.2 Struttura del BP per l'internazionalizzazione

Il business plan per l'internazionalizzazione ha una struttura molto simile a quello realizzato per un progetto da realizzarsi in ambito nazionale ad eccezione del focus specifico riguardante la scheda Paese.

Analizzando una possibile struttura del business plan è possibile individuare come prima sezione quella riferita alla "Società".

In questo paragrafo, oltre a fornire i dati relativi alla forma giuridica della società, viene effettuata un'approfondita descrizione degli obiettivi di breve e lungo termine, dei punti di forza e di debolezza e dei fattori di successo.

Dovrà essere presente una descrizione generale per poi entrare nel dettaglio per far comprendere lo scenario competitivo in cui opera l'imprenditore. Devono essere inseriti i fattori di successo, che non equivalgono agli obiettivi aziendali, ma che si riferiscono alle caratteristiche proprie del management, dell'organizzazione aziendale e dei suoi prodotti che hanno contribuito, o si prevede contribuiranno, al successo imprenditoriale.

Devono essere indicati difficoltà e punti di debolezza che minacciano il successo dell'azienda e che per tale motivo devono essere eliminati o controllati.

Nella sezione successiva sarà presentata la scheda Paese. In questa area è necessario evidenziare:

- i dati macroeconomici;
- l'andamento del commercio estero;
- la bilancia dei pagamenti;
- l'interscambio con l'Italia;
- i costi della manodopera;
- gli investimenti diretti Esteri;
- gli aspetti normativi, legislativi e fiscali, finanziari;

La sezione successiva è dedicata ad illustrare i prodotti e i servizi che verranno introdotti nel mercato estero, nonché i piani per il futuro. Bisogna indicare se i prodotti e i servizi siano già stati ultimati o in che stato di realizzazione si trovino e quale sia il loro eventuale vantaggio competitivo prima dell'immissione nel mercato estero. Viene inoltre evidenziato se il prodotto abbia già le caratteristiche necessarie, sia in termini tecnici che di forma e packaging, per poter essere commercializzato in quel determinato mercato.

La quarta sezione è dedicata all'analisi di settore, all'interno della quale verranno spiegati i motivi per cui i prodotti\servizi daranno alla società un vantaggio competitivo.

La quinta sezione contiene l'analisi di mercato. Tale area deve essere in grado di rispondere almeno alle seguenti domande:

- qual è il mercato target e la tipologia di clientela che vogliamo colpire;
- che dimensioni ha il mercato target;
- chi sono gli eventuali competitors e quale quota di mercato posseggono;
- modalità attraverso le quali distribuire i prodotti\servizi;
- quali sono i volumi di vendita e gli eventuali utili presenti e futuri previsti dalla società.

Ovviamente gli elementi contenuti in tale sezione sono influenzati dall'indagine che viene effettuata nella fase preliminare del progetto attraverso lo *screening* dei vari Paesi.

Le fonti da cui reperire le informazioni possono essere molteplici: sono presenti sia fonti pubbliche gratuite che banche dati private a pagamento che forniscono dettagliate schede Paese.

La sesta sezione è legata alla strategia di marketing.

Una volta completata la descrizione dettagliata del mercato, si passerà all'approfondimento dei metodi di distribuzione dei prodotti/servizi e alle strategie necessarie a tal fine.

La sezione successiva descrive la struttura del management ed è fondamentale soprattutto per i potenziali investitori. È un'area importante ed è legata all'analisi interna della realtà aziendale in quanto vengono evidenziate le capacità e le conoscenze riguardanti le "risorse umane" che si occuperanno della gestione e del monitoraggio dell'attività internazionale.

L'ottava sezione è legata al piano operativo.

Vengono elencate le azioni e le attività, suddivise per funzione aziendale, necessarie per raggiungere gli obiettivi indicati nel business plan: si individuerà il fabbisogno di risorse umane (in termini numerici e di costo), gli investimenti in know-how, in macchinari e infrastrutture, nonché le modalità attraverso le quali verranno monitorati i processi.

Nella nona sezione verranno indicati gli elementi di tipo quantitativo, le eventuali serie storiche dei fatturati e delle marginalità dei prodotti\servizi, i risultati economici, i flussi di cassa prospettici e le modalità attraverso le quali verranno reperiti i capitali necessari per il progetto.

In tale sezione verrà poi inserita anche la *tax planning*: come analizzato nel paragrafo precedente, la pianificazione fiscale in ambito internazionale riveste un ruolo fondamentale, molto di più di quanto non accada per i business plan domestici.

Dovrà essere indicata la tassazione degli eventuali utili subiti, le eventuali criticità relative al *transfer pricing* nonché le eventuali forme giuridiche da scegliere per poter operare al meglio nei mercati esteri individuati.

Funzionale ad una chiara presentazione dei propri progetti potrebbe risultare l'introduzione, come primo paragrafo, di un *executive summary*: tale sezione permetterebbe di riassumere le informazioni salienti presenti all'interno del business plan. Deve essere accattivante e attirare l'attenzione del lettore, fornendo in pochissime pagine tutti gli elementi principali del piano: per la funzione che riveste, molti

autori consigliano di predisporre tale documento in via autonoma rispetto al vero e proprio business plan.

3.3 L'Analisi del contesto e l'analisi del mercato, lato domanda

Un business plan di un progetto di internazionalizzazione non può essere concepito senza un'attenta analisi dell'ambiente di riferimento, inteso come il contesto (Paese o area geografica di riferimento) e come analisi di mercato, sia per quanto riguarda l'analisi della domanda, sia per quanto riguarda l'analisi dell'offerta.

Un'impresa, non solo in un progetto di internazionalizzazione, deve essere concepita come un sistema aperto che interagisce con tanti stakeholders di diversa tipologia nel macroambiente in cui opera. Pertanto, compiere delle analisi prima di approcciare un nuovo mercato estero è un passo fondamentale da compiere nella redazione di un business plan.

Nel miglior compromesso tra sinteticità e chiarezza, verrà presentato uno strumento di analisi dal nome PESTEL, che viene usato dalle aziende quando si devono prendere decisioni in merito al lancio di un nuovo prodotto o di un nuovo progetto in un dato mercato estero.

PESTEL è un acronimo le cui lettere indicano appunto i fattori che l'azienda analizzerà ed è uno strumento che permette di studiare il contesto di riferimento.

L'importanza di ciascuno dei fattori considerati cambia a seconda del settore industriale, del Paese o della strategia che l'impresa intende perseguire. Per questo, quando ci si interroga su ciascuno dei fattori, lo si fa tenendo ben presenti le caratteristiche dell'azienda che intende internazionalizzare. Questi i sei fattori dell'analisi PESTEL:

- *Fattori Politici*: determinano la misura in cui un governo può influenzare l'economia o un certo settore, Paese o regione che sia. Ad esempio, un governo può imporre una nuova tassa o dazio che causerà un danno economico alle aziende che importano prodotti dall'estero.
- *Fattori Economici*: determinanti per la performance dell'azienda nel dato Paese, hanno un impatto diretto sui ricavi e sui profitti del progetto. Ad esempio, un aumento del tasso di inflazione potrebbe complicare in maniera importante l'ingresso in nuovo mercato estero.
- *Fattori Sociali*: analizzano l'ambiente sociale del mercato e misurano fattori determinanti come le tendenze culturali, la demografia, l'analisi della popolazione, ecc.
- *Fattori Tecnologici*: riguardano le innovazioni tecnologiche che possono influenzare l'attività dell'industria e del mercato in modo favorevole o sfavorevole.
- *Fattori Ambientali*: includono tutti quelli che influenzano o sono determinati dall'ambiente circostante. Questo aspetto dell'analisi PESTEL è cruciale per alcune industrie, in particolare per quelle che hanno un forte impatto sull'ambiente. I fattori dell'analisi ambientale sono ad esempio i cambiamenti climatici che potrebbero avere un impatto sulle colture, l'aumento delle tasse sull'inquinamento delle aziende, la percezione della salvaguardia ambientale da parte dei consumatori e quindi l'impatto sulla reputazione di quelle aziende che non fanno nulla per l'ambiente e così via.

- *Fattori Legali*: si tratta della presenza di determinate leggi che influenzano l'ambiente commerciale in un certo Paese, o anche di determinate politiche che le aziende mantengono per sé stesse. L'analisi legale tiene conto di entrambi questi aspetti, esterni ed interni, per poi tracciare le strategie alla luce di queste legislazioni in quel dato Paese o regione in cui si intende esportare. Per esempio, le leggi sui consumatori, gli standard di sicurezza, le leggi sul lavoro e così via.

Nelle analisi propedeutiche alla creazione di un progetto di internazionalizzazione, è di fondamentale importanza condurre anche delle analisi sul mercato in cui ci si vuole inserire e stimare le potenzialità del proprio prodotto o servizio in tale mercato.

Le analisi dovranno essere improntate, in modo distinto, sia al lato della domanda che a quello dell'offerta, in modo da confluire sinergicamente nella strategia del progetto di internazionalizzazione.

Nello sviluppo dell'analisi di mercato e più precisamente della domanda di un dato bene o servizio in un dato Paese o in una data area geografica, possiamo distinguere due tipologie di dati da raccogliere:

- I dati primari, raccolti direttamente dall'azienda che intende rendere internazionale i propri prodotti o servizi, come ad esempio interviste, test, questionari. Si tratta di tutte quelle informazioni che possiamo raccogliere da stakeholders che hanno esperienza o conoscenza del settore di riferimento e del Paese in cui si intende sviluppare il progetto;
- I dati secondari, raccolti da terzi, all'interno di questa categoria si possono trovare tutte le analisi di mercato pronte, quegli strumenti che permettono di raccogliere le

informazioni che servono per analizzare il mercato. Si tratta di strumenti come: *Google Trends*, *Semrush*, *Statista*, *Dati.istat.it*, *Crunchbase*, *Similarweb* e così via.

Una volta che i dati sono stati raccolti, direttamente e indirettamente, è possibile compiere un'aggregazione di dati con l'obiettivo di stimare le dimensioni del mercato e le sue caratteristiche.

Per raggiungere questo obiettivo, uno degli strumenti principali per condurre una misurazione quali-quantitativa del mercato, lato domanda, si chiama "*TAM, SAM, SOM*". Si tratta di indici che permettono di esaminare diverse parti di un mercato e di ottenere delle stime quantitative circa la possibilità di entrarvi con successo.

Il Tam Sam Som è uno strumento molto interessante in questo ambito, in quanto permette di misurare la profittabilità di un mercato in un dato Paese, le sue dimensioni e le sue potenzialità. Questo studio è fondamentale per definire le primissime strategie di "aggressione del Paese" (o area geografica), e per avere una stima non solo dei potenziali profitti che l'attività potrà generare, ma anche degli indici per stimare la massima crescita possibile in un dato mercato.

Queste tre sigle indicano tre acronimi, che individuano tre differenti parametri utilizzati per compiere una stima delle dimensioni del mercato, delle potenzialità del proprio prodotto o servizio in tale mercato, e forniscono una base per stimare il potenziale profitto generabile a breve termine da un progetto di internazionalizzazione:

- *TAM (Total Addressable Market)*: indica il mercato totale disponibile e fa riferimento alla domanda totale per il nostro prodotto/servizio. Rappresenta la quantità della domanda totale sul mercato, nella determinata area geografica

selezionata, per un prodotto o servizio specifico. Il TAM deve essere stimato con il fine di individuare il mercato giusto in cui inserirsi, che al contempo presenti un alto potenziale di crescita, senza sovrastimare il dato.

- *SAM (Served Available Market)*: indica il mercato potenzialmente disponibile ed è dipendente dal modello di business scelto per internazionalizzare. Rappresenta quindi un'area del TAM (e a volte anche una sotto-area geografica) concretamente raggiungibile dal progetto di internazionalizzazione. Identifica l'opportunità concreta di mercato esistente, ed il potenziale incremento dell'attività nel futuro.
- *SOM (Serviceable Obtainable Market)*: indica il mercato realmente ottenibile ed è naturalmente circoscritto dai limiti del nostro modello di business nel progetto di internazionalizzazione, anche in termini di ingresso in un nuovo mercato. Rappresenta dunque una porzione (come in precedenza anche potenzialmente geografica) del SAM che può essere realmente e realisticamente raggiunta dal progetto di internazionalizzazione

A questo strumento si può unire un ultimo gradino di analisi, costituito dal cosiddetto *Beachhead Market*, quel primissimo mercato, quella primissima città, o quella primissima tipologia di cliente target che si intendono raggiungere in un progetto di internazionalizzazione.

3.4 Analisi di mercato, lato offerta: strategia e il vantaggio competitivo

Dopo aver analizzato il mercato in cui si vuole penetrare dal lato della domanda e delle esigenze ivi presenti, si rende necessario spostare il focus su ciò che si è in grado di offrire per tale mercato.

In premessa è anche importante specificare la differenza tra *competitors* e *benchmark*: i primi sono coloro che effettivamente operano in un mercato definito e sono potenzialmente nostri concorrenti, i secondi invece sono da intendere come quei *players* da cui poter trarre *best practices* e dal quale percorso possiamo imparare e trarre spunti positivi e negativi sul progetto di internazionalizzazione in costruzione.

La configurazione strutturale di un dato settore viene a dipendere dal contemporaneo disporsi di cinque forze competitive, o fattori concorrenziali. *Michael Porter* oltre quarant'anni fa, configurò il modello "*delle cinque forze competitive*" che un'azienda deve considerare per operare in un dato mercato, come peraltro già analizzato all'interno del paragrafo 1 del presente capitolo. Lo stesso strumento, usato con portata circoscritta, può essere utilizzato per analizzare la domanda, all'interno di un Business plan per l'internazionalizzazione.

Le cinque forze di Porter (Figura 3), che insieme vengono denominate come "sistema competitivo", sono costituite:

1. Dalla rivalità fra le imprese concorrenti.
2. Dalle minacce portate dai prodotti sostitutivi.
3. Dalle minacce derivanti dai potenziali entranti.
4. Dal potere esercitato dai fornitori.
5. Dal potere esercitato dai clienti.

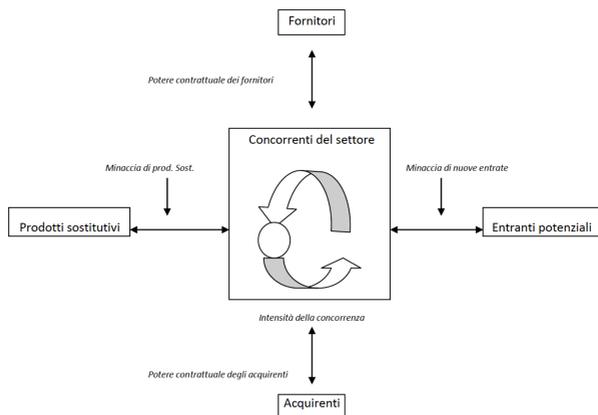


Figura 3 "Le forze di Porter"

La disposizione e l'interazione delle cinque forze determinano sia l'intensità delle dinamiche competitive all'interno di un dato mercato, sia la sua redditività strutturale.

Infatti, quando le cinque forze assumono una disposizione negativa, la redditività del mercato-Paese-area geografica risulta essere contenuta.

Viceversa, quando le cinque forze assumono una disposizione positiva, la redditività del mercato-Paese-area geografica risulta essere elevata.

L'analisi delle cinque forze competitive di Porter è funzionale all'individuazione dei fattori che possono configurare un vantaggio competitivo della nostra azienda all'interno di un nuovo mercato estero.

Il vantaggio competitivo può definirsi come la combinazione di risorse che permette di distinguere l'impresa dai concorrenti, nel mercato estero dove si vuole penetrare, assicurando così alla stessa un successo imprenditoriale nel medio- lungo termine.

Il vantaggio competitivo si crea attraverso i fattori critici di successo, quelle variabili che portano i clienti a scegliere il prodotto o servizio che stiamo esportando.

Da un punto di vista didattico sono state individuate alcune tipologie di vantaggio competitivo:

1. *Di costo*: quando l'impresa è capace di presentare un prodotto/servizio a un costo inferiore rispetto a quello dei concorrenti, avendo così un vantaggio economico.
2. *Di differenziazione*: quando l'impresa è capace di vendere ai propri clienti ad un "premium price", poiché questi sono disposti a pagare una soglia di prezzo maggiore pur di avere quel determinato prodotto o servizio.
3. *Di nicchia*: quando l'impresa soddisfa un bisogno di una fascia di mercato molto specifica, di nicchia per l'appunto; quindi, propone un servizio o un bene molto ricercato.

Da un punto di vista di *expertise* è evidente invece che le tipologie di vantaggio competitivo e di fattori critici di successo siano ben superiori al numero sopra esposto, vista anche l'evoluzione continua (non solo tecnologica) a cui sono sottoposti tutti i mercati ogni giorno. Si può infatti ritenere che nell'approccio ad un nuovo mercato estero sia necessario ricercare un "vantaggio competitivo di nicchia", soddisfacendo nel breve termine le esigenze di specifici target di clientela che sceglieranno i prodotti o servizi esportati per

determinate motivazioni o per fattori critici di successo che anche attraverso tutte le precedenti analisi esposte, dovrebbero essere individuati, configurati, valorizzati e promossi dall'azienda durante tutto l'arco del progetto di internazionalizzazione.

In conclusione, si suggerisce uno strumento con il quale non solo si possono analizzare i diversi *competitors* e *benchmark* con le relative caratteristiche di un dato mercato obiettivo estero, ma si possono anche comparare gli stessi con il progetto di internazionalizzazione che si intende realizzare.



The image shows a table titled "Competitive Matrix". The table has a header row with six columns: "Your Company", "Competitor A", "Competitor B", "Competitor C", and "Competitor D". The first column is empty. Below the header, there are seven rows with labels: "Size", "Market Share", "Strengths", "Weaknesses", "Value Proposition", "Resources", and "Price". Each cell in the table is empty, representing a grid for data entry.

| | Your Company | Competitor A | Competitor B | Competitor C | Competitor D |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Size | | | | | |
| Market Share | | | | | |
| Strengths | | | | | |
| Weaknesses | | | | | |
| Value Proposition | | | | | |
| Resources | | | | | |
| Price | | | | | |

Figura 4 "Matrice comparativa competitiva".

3.5 Il progetto di internazionalizzazione: obiettivi del progetto, road map progettuale, mission, vision e piano di sviluppo, team e processi

Il concetto di internazionalizzazione comprende tutte le attività (produzione, vendita, marketing, logistica, ricerca e sviluppo, finanza, approvvigionamenti, ecc...) che un'impresa svolge al di fuori dai confini della propria nazione di origine, in qualsiasi settore (industria, agricoltura, commercio e servizi), con qualsiasi grado di frequenza (occasionali, sistematiche, continue) e di impegno (diretto/indiretto, elevato/ridotto), in qualsiasi forma realizzate (esportazioni, accordi, investimenti diretti esteri).

L'internazionalizzazione è vista come tratto distintivo della nostra epoca: globalizzazione dell'economia, saturazione dei mercati occidentali, emergere delle nuove potenze economiche (in primis Cina e India, ma anche Brasile, Russia, i Paesi arabi, il Sud Africa), progresso delle tecnologie nei trasporti e nelle comunicazioni, crescente articolazione internazionale della *value chain*, le medie e le piccole imprese come nuovo soggetto di internazionalizzazione.

Il Paese di origine non è più il riferimento essenziale dell'evoluzione economica e competitiva dell'impresa: questa ha l'opportunità e/o la necessità di assumere una configurazione internazionale (aree commerciali, produttive, logistiche, finanziarie), poiché i fattori che influenzano lo sviluppo hanno tutti natura, direttamente o indirettamente, internazionale.

Le imprese non devono limitare la prospettiva d'azione al mercato domestico, ma guardare verso altri Paesi, soprattutto verso quelli ad alta crescita (in termini di prodotto interno lordo, di risparmio, di consumi) o ad alta marginalità, non solo per finalità commerciali o

produttive, ma anche per scoprire, valutare ed esplorare nuove opportunità imprenditoriali; sotto questo aspetto le PMI attive per lo più nei tipici settori del *Made in Italy* (ma non solo), pur soffrendo l'attuale crisi mondiale post-pandemica e inflattiva, vantano ancora un vantaggio competitivo fondato sulla consolidata immagine di qualità e di creatività dei prodotti, soprattutto nel settore del lusso, nella meccanica specializzata, nell'arredamento con forte contenuto di design e nel *food & beverage*.

Il progetto di internazionalizzazione si instaura come risposta ad esigenze ormai unanimemente acclamate dove in un'ottica di sviluppo del fatturato della PMI si individuano fattori interni ed esterni all'azienda che sono opportunamente analizzati e coordinati al fine di impostare una corretta *road-map* finalizzata all'implementazione del progetto di internazionalizzazione come frutto dello studio di quanto analizzato, nonché della corretta impostazione degli obiettivi strategici nonché della *vision* aziendale in merito alle tecniche ed ai canali di vendita da scegliere e perseguire.

Le fasi del processo possono essere riassunte come di seguito:

- entrata nel mercato estero (dove, come, quando, perché)
- posizionamento nel mercato estero
- sviluppo della posizione competitiva acquisita
- razionalizzazione della posizione internazionale
- determinazione del ruolo di ciascun mercato nella strategia complessiva
- riorganizzazione della catena del valore
- rapporti tra corporate e sussidiarie e tra sussidiarie

Orientamento strategico e scelte di internazionalizzazione

Si distinguono diverse finalità strategiche che possono essere orientate:

- a) ai volumi di vendita (la semplice ricerca di un incremento del fatturato globale rispetto a quanto performato sul mercato domestico);
- b) alla differenziazione di prodotto, ricercando una nicchia di mercato attraverso una opportuna azione sul Marketing mix aziendale, differenziando l'offerta produttiva in base ai mercati Target.

In relazione al posizionamento, le scelte strategiche possono convergere su segmenti medio-alti di mercato, (orientamento ai volumi ed all'efficienza) o segmenti alti (se l'orientamento è alla differenziazione e/o alla ricerca di nicchie di mercato).

Per quanto attiene la dinamica delle attività da intraprendere per impostare il processo di internazionalizzazione si distinguono le attività di *research* ex ante, dalle attività di Marketing e distribuzione alle quali affiancare uno studio approfondito delle dinamiche attinenti alla progettazione, la gestione dei Fornitori e della criticità che nell'ambito di una analisi SWOT possono essere riscontrate come penalizzanti in fase di ingresso e sviluppo del o dei mercati Target.

Un progetto di internazionalizzazione rappresenta un percorso di crescita che per le PMI può oggi essere giustificato da diversi fattori, oltre che stimolato da altrettanti obiettivi: puntare sui Paesi emergenti per sfuggire al ristagno dei consumi nei Paesi sviluppati, agganciare la classe media mondiale, arricchire l'offerta e servire il segmento premium attraverso la logica "*less-for-less*" e puntare sul mercato di massa. Puntare sui Paesi emergenti per usufruire di vantaggi competitivi più sostenibili nel lungo termine, abbandonando la logica

low-cost *seeking*, internazionalizzare la R&S per attingere idee integrarsi attraverso IDE per presidiare i mercati di sbocco)

3.6 Lo sviluppo del progetto di internazionalizzazione (Canali di vendita, partnership e alleanze strategiche)

Come entrare nei mercati esteri: il ruolo del marketing

Una scelta di *foreign market entry* è l'insieme delle scelte relative a tre aspetti fondamentali:

- 1) tempistiche di entrata;
- 2) scelta del mercato in cui entrare;
- 3) modalità di entrata;

Al fine di effettuare la corretta scelta per i tre parametri sopra esposti, assume un ruolo fondamentale la strategia di marketing che si vuole intraprendere, che assume un ruolo di primario per almeno due motivi:

- 1- individuare i mercati in cui beneficiare dei vantaggi del *first mover* anticipando le tendenze globali in atto e traducendole in concrete opportunità di business, definendone opportunità e difficoltà;
- 2- contribuire eventualmente a sviluppare un nuovo mercato, "educando" la domanda a utilizzare o consumare determinati prodotti non conosciuti, e ciò tanto nei mercati consumer, quanto in quelli business.

Un sistema di marketing *intelligence* contribuisce a identificare opportunità di mercato con la raccolta e l'analisi delle informazioni relativi ai Paesi di interesse analizzando:

- il contesto culturale ed istituzionale;
- il tasso di sviluppo della domanda;
- la concorrenza locale.

Nelle imprese meno strutturate compito del marketing è almeno individuare le fonti esterne da cui trarre la necessaria base di conoscenze.

Esistono diversi canali da cui attingere informazioni necessarie allo sviluppo dell'idea di Business e della strategia di ingaggio per puntare al mercato Target.

Accordi di collaborazione (Partnerships e affini)

Oltre all'ingresso diretto in un nuovo mercato, attraverso la costituzione di una filiale estera o di una società di diritto estero, possono valutarsi anche accordi commerciali con entità già operanti nel mercato in cui si vuole penetrare.

Tali accordi possono sfociare nella sottoscrizione di accordi di collaborazione diretta, caratterizzati da una semplice partnership, da un'affiliazione fino ad arrivare alla costituzione di una vera e propria *joint venture*.

In ambito di accordi di collaborazione si parla spesso di joint venture, ma talvolta si ha una conoscenza limitata di tale strumento, sia per quanto attiene la stipula di tale contratto sia per il percorso da seguire per arrivare a questa "alleanza commerciale": a seconda degli obiettivi strategici, della predisposizione cooperativa dei partner, delle risorse conferite e del capitale immesso si configurano diverse tipologie di joint venture. Esistono diverse criticità legate alle varie tipologie di

joint venture internazionale: dalla scelta del partner estero all'utilizzo degli strumenti di controllo per monitorare le attività, i risultati ed eventuali comportamenti opportunistici. Tutti fattori che rendono necessaria un'attenta valutazione dei rischi insiti di tali approcci al mercato.

Esistono mercati dove tale strada spesso rappresenta l'unica opportunità di accesso (ad esempio nei Paesi del Medio-oriente) al fine di sottrarsi a criticità di carattere *legal*; negli altri casi la scelta resta legata all'analisi di opportunità nel rispetto delle scelte strategiche connesse alla *vision* aziendale.

Tali approcci sono poco frequenti in una fase di inserimento nel mercato (prima fase di un processo di internazionalizzazione), rarissimi nell'ambito di una "semplice" attività di export. Viceversa, sono percorsi pressoché obbligati quando l'azienda è interessata ad una fase di espansione e di "IDE" (realizzazione di una nuova unità produttiva; bonifica o riconversione di un'area produttiva; acquisizione/fusione; *special porpose entities*: ad esempio per vantaggi fiscali e/o finanziari legati ad investimenti in determinati Paesi).

In alternativa possono essere stipulate anche "alleanze commerciali" che consistono nella ricerca di sinergie tra imprese diverse su scala internazionale per accrescere i ricavi complessivi e/o ripartire i costi, o per creare sinergie di offerta, accesso a mercati, rafforzare l'immagine e il brand aziendale.

Proprio per il rafforzamento del proprio brand può essere utilizzata la strategia del co-marketing stipulando ad esempio:

- accordi di collaborazione con delega alle imprese partner e controllo sulle attività di marketing secondo il grado di autonomia riconosciuto;

- cessione del marchio (*licencing*);
- cessione della formula distributiva (*franchising*).

Durante lo studio, la predisposizione e la realizzazione di un progetto di internazionalizzazione le variabili sono come sin qui illustrato, molteplici, ma tutte devono avere in comune un aspetto, ovvero quello di essere governate dalla vision aziendale, senza la quale, qualsiasi approccio in qualsiasi stadio del processo di internazionalizzazione, anche il più avanzato, non potrebbe portare ad alcun risultato apprezzabile sotto forma di livello di penetrazione del mercato, riconoscibilità del marchio /prodotto e predisposizione alla vision internazionale del modello di business aziendale.

3.7 L'importanza della pianificazione fiscale e strategica per l'internazionalizzazione

Qualunque business plan che si rispetti, riguardante o meno l'internazionalizzazione, come già detto, viene didatticamente diviso in due parti: una sezione qualitativa e una sezione quantitativa. Precedentemente si è stata posta l'attenzione sulla parte qualitativa nel business plan per l'internazionalizzazione, con un'analisi di tutti quegli elementi che compongono il modello di business individuato dall'imprenditore per affrontare la nuova sfida e portare i suoi prodotti e/o servizi all'estero.

La parte quantitativa invece, ha l'obiettivo di validare da un punto di vista economico-finanziario le analisi e le previsioni compiute nei paragrafi precedenti della sezione qualitativa: la verifica della sostenibilità economica, la *death-valley* da affrontare, il cash-flow

necessario, sono solo alcuni degli elementi da tenere in considerazione nel momento in cui ci si accinge a lavorare su questa parte del business plan per l'internazionalizzazione.

La pianificazione, infatti, risulta essere una fase di fondamentale importanza all'interno della costruzione di un business plan: ad esempio poter riuscire a prevedere i flussi economici in entrata e i flussi economici in uscita è il primo passo da compiere per comprendere l'effettiva fattibilità di un determinato business.

Per quanto riguarda la pianificazione, è necessario aggiungere quanto la stessa possa essere relativa; in alcuni casi può, risultare inutile effettuare previsioni a tre o a cinque anni, perché tanti elementi e fattori del modello di business o del Paese di riferimento cambiano e sono in un processo di naturale evoluzione. Tuttavia, con la consapevolezza di questo limite e di quanto alle volte sia aleatorio ridurre la realtà a schemi, è necessario analizzare, abbozzare e poi lavorare sull'attività di pianificazione in quanto rimane l'unico modo per riuscire a prevedere, anche se in parte, non solo il futuro economico-finanziario della nostra azienda, ma anche la fattibilità dell'intero progetto di internazionalizzazione.

È necessario quindi prestare attenzione al fatto che potrebbero verificarsi "eventi sconvolgenti" (alcuni gli danno il nome di "cigni neri"), che possono cambiare le carte in gioco di un determinato modello di business, zona o Paese: esempi calzanti possono essere trovati nell'impatto della pandemia da COVID-19 o nelle conseguenze dell'invasione russa in Ucraina.

Uno degli errori più comuni che le aziende italiane che si affacciano ad un mercato estero compiono è proprio riconducibile alla mancanza di pianificazione economico-finanziaria.

Infatti tante imprese italiane hanno intrapreso progetti di internazionalizzazione senza la giusta pianificazione e per sole opportunità occasionali: ad esempio tante aziende hanno aderito negli ultimi anni a misure agevolate statali (l'Ente pubblico Simest ha erogato tante risorse in tale ambito sottoforma di contributi a fondo perduto e finanziamenti garantiti e/o con tassi d'interesse agevolati), senza però essere in grado di compiere una dettagliata pianificazione strategica e fiscale, a volte perché

non accompagnati da adeguati consulenti all'interno di questo percorso.

L'errore più frequente è infatti quello di non compiere un'adeguata pianificazione per i primi anni di progetto di internazionalizzazione: l'azienda X riesce a vincere un bando Y, decide di internazionalizzare grazie alle risorse del bando Y, ma si rende conto solo al secondo anno di progetto che le risorse di cui ha bisogno per mantenere e soprattutto far crescere il proprio progetto di internazionalizzazione sono nettamente superiori rispetto a quelle messe a disposizione dal bando Y.

Ci si trova conseguentemente di fronte ad un problema duplice: da un lato il fatto che talvolta i fondi pubblici possono "drogare" un sistema aziendale e non come dovrebbero invece "riuscire a dare un piccola spinta d'avvio", dall'altro lato il fatto che non si riesca a sviluppare un progetto di internazionalizzazione a medio e a lungo termine.

In questa cornice, la pianificazione fiscale e la pianificazione strategica rivestono un ruolo fondamentale nella stesura di un business plan per un progetto di internazionalizzazione.

Concretamente è quindi necessario riuscire a creare quei documenti che possano permettere all'azienda di programmare, monitorare e cambiare in corsa la performance del progetto di internazionalizzazione.

Partendo infatti dai documenti aziendali interni e da tutto ciò che può essere utile alla pianificazione economico-finanziaria, si possono creare dei semplici format per riuscire a stimare il progetto da un punto di vista economico-finanziario: stato patrimoniale e conto economico, sono solo la base da cui partire per costruire gli schemi utili di riferimento.

In primo luogo, si suggerisce di ripartire dalle basi e cercare di comprendere come riuscire a creare un *revenue model* efficace: la configurazione di come un'azienda può guadagnare (modalità di erogazione dell'offerta, di pagamento del cliente e caratteristiche del processo) può cambiare notevolmente di paese in paese e i ricavi diretti rimangono e rimarranno la principale fonte attraverso cui l'azienda potrà generare liquidità in un progetto di internazionalizzazione.

In secondo luogo non si devono assolutamente scartare tutte quelle fonti di entrate che non dovrebbero essere concepite come primarie, ma come ottime entrate secondarie che ci aiutino a sviluppare il progetto all'estero: un prestito bancario, un bando per l'internazionalizzazione, una partnership con un'azienda locale o con

un'azienda del nostro territorio che ha intenzione di internazionalizzare, sono solo alcuni esempi di come poter gestire un progetto del genere dal punto di vista delle entrate.

In terzo luogo, nella stima dei costi è importante non essere superficiali e riconsiderare con attenzione tutta la configurazione complessiva degli stessi; ad esempio è necessario sempre tenere in considerazione l'equilibrio tra costi fissi e costi variabili, la possibilità di eseguire una parte della catena di valore in *outsourcing*, e anche le logiche legate al *Break Even Point*, strumento che, anche nel caso di un progetto di internazionalizzazione risulta essere necessario poiché permette di stimare la quantità minima di prodotti da vendere in un determinato periodo di tempo per coprire tutti i costi da sostenere per il singolo progetto di internazionalizzazione.

Il quarto elemento da tenere in considerazione è ovviamente il *cash-flow* del progetto, che rappresenta la liquidità che l'azienda riesce a generare o bruciare all'interno di un determinato periodo di tempo e nell'ambito di un determinato progetto specifico, come nel caso ad oggetto. La gestione, con gli strumenti citati in precedenza, dell'equilibrio tra entrate e uscite e anche dei flussi finanziari, rappresenta ciò che di più prezioso si può fare a medio-lungo termine per gestire il progetto di internazionalizzazione. È infatti inevitabile che l'azienda si trovi con una "*death-valley*" da affrontare: un concetto che designa il lasso di tempo tra il momento di partenza di un nuovo progetto e il ritorno economico dello stesso; quando si decide di sviluppare un progetto con l'obiettivo di portare i prodotti o servizi di un'azienda all'estero, non si può non utilizzare uno strumento del

genere che gioca sulle logiche di *cash-burn* (quanto denaro si dovrà bruciare prima di vedere un ritorno in termini di flussi positivi).

Tutti questi elementi devono essere letti e concepiti in una logica sinergica e complessiva, senza essere per forza incastonati in dogmatici schemi di base, ma piuttosto si suggerisce di costruire i nostri file previsionali in base alle esigenze specifiche dell'azienda che intende portare i prodotti o servizi all'estero.

In conclusione, una corretta e coerente pianificazione fiscale e strategica di un progetto di internazionalizzazione passa esclusivamente per una fase iniziale di analisi e pianificazione, nonché per il continuo aggiornamento dei dati attraverso il processo ciclico di programmazione, monitoraggio, valutazione ed evoluzione della stessa strategia complessiva del progetto di internazionalizzazione.

Bibliografia

Porter M. (2001), *Strategie e competizione, Il sole 24 ore, Milano*

Autori vari (2016), *Gestire un futuro imprevedibile, HBR, Milano*

Autori vari (2021), *Strategia d'impresa, obiettivi, risorse, innovazione, Il sole 24 ore, Milano*

Deidda, Rubini, rivista controllo di gestione Ipsoa n.2/2022 Business model canvas: strumento a supporto dell'internazionalizzazione

CAPITOLO 4

IL CHIEF RESTRUCTURING OFFICER

A cura di Francesco Diana, Gaia Ceccherini, Rosanna Dispenza, Massimo Ianni

4.1 Un approccio manageriale alla crisi di impresa

All'art. 2, comma 1, lettera a) del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, è stata introdotta la definizione di crisi d'impresa che viene definita come "lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".

La necessità di inquadrare normativamente il significato di stato di crisi si è resa sempre più necessaria quale conseguenza della particolare attenzione, stimolata anche a livello europeo, alla necessità di individuare delle misure di allerta che permettano di rilevare con un certo anticipo il principio di una crisi di azienda, sì da scongiurare che si sfoci nello stato d'insolvenza, minando così l'intero contesto economico in cui si opera.

Vista l'instabilità del mercato dell'ultimo decennio diventa fondamentale che sia acquisita tempestivamente una piena consapevolezza della situazione di incipiente dissesto che investe l'impresa da parte dell'imprenditore e del management aziendale, sì da debellare la tendenza ad occultare le difficoltà, con lo scopo di salvare a tutti i costi l'attività, e di prolungarne irrazionalmente il ciclo di vita, portandola, invece, verso un inevitabile dissesto irreversibile.

Una definizione chiara ed univoca consente, inoltre, di determinare il presupposto oggettivo per l'accesso a tutti gli strumenti legislativi che permettono di fuoriuscire dallo stato di crisi o di avvicinarsi verso una

liquidazione dell'impresa controllata, quali il concordato preventivo e gli accordi stragiudiziali (piani di risanamento ed accordi di ristrutturazione dei debiti).

Le aziende, così come gli esseri umani, hanno un naturale ciclo di vita per il quale nascono, si sviluppano e muoiono o si trasformano. È fondamentale prendere coscienza di questo fenomeno fisiologico per debellare l'accezione negativa che da sempre caratterizza la fase finale dell'attività d'impresa e per accentrare gli sforzi strategici verso il prolungamento ed il rafforzamento della fase centrale in cui l'azienda evolve e si accresce, producendo effetti benefici sull'intero tessuto del mercato che la circonda.

La crisi costituisce l'esito di un processo degenerativo in cui l'impresa perde la sua capacità di produrre valore a causa di un disallineamento tra lo sviluppo strategico dell'organizzazione e l'evoluzione del suo ambiente di riferimento. In questa ottica diventa fondamentale che la direzione strategica dell'impresa vigili costantemente sull'andamento aziendale sì da verificare ed attuare un bilanciamento tra la necessità di sfruttare al massimo le risorse esistenti e quella di modificare il patrimonio interno per adeguarsi al rinnovamento del mercato.

E' da qui che nasce l'esigenza aziendale di mantenere un adeguato assetto organizzativo amministrativo e contabile, così come novellato dall'articolo 2086 del Codice Civile che riporta "L'imprenditore [...] ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Evidentemente non si può preservare quello che non si conosce e quindi la conoscenza approfondita, non solo dell'azienda, ma di tutti i processi che la riguardano è indispensabile per un imprenditore diligente che miri al benessere dell'azienda.

Ogni funzione deve essere chiaramente identificata sia nei compiti che nelle linee di responsabilità, a iniziare dai poteri che devono essere esercitati dai soggetti che ne hanno l'attribuzione. I flussi informativi devono essere costruiti e presidiati in modo da garantire, oltre all'ovvia completezza, tempestività ed attendibilità, sì da minimizzare il livello di rischio, dovuto da un mancato monitoraggio della situazione corrente, che non presidia l'efficienza e l'efficacia della gestione. Perché una gestione sia efficiente occorre che il personale non solo abbia chiare le funzioni assegnate, ma sia competente nello svolgerle, adeguatamente formato e consapevole.

Difficilmente tutto ciò si raggiunge con la sola prassi operativa, come invece tende ad essere soprattutto nelle realtà minori, ma occorrono procedure aziendali formalizzate ed adeguatamente interiorizzate sia dal personale che da chi è preposto alla loro applicazione e controllo.

Occorre anche verificare ciclicamente che dette procedure non siano diventate obsolete e conseguentemente adattare di volta in volta al tessuto aziendale ed al nuovo contesto di riferimento.

Questo sguardo rinnovato sulla propria modalità di azione è quello che spesso manca al management delle nostre aziende. Si è spesso davanti ad una riproposta miope di comportamenti che hanno avuto un successo passato, spesso senza che questo successo sia analizzato assieme al contesto che lo ha reso possibile. Spesso si lavora per micro-obiettivi, di solito i più adeguati alle personali capacità del manager e non secondo un quadro d'insieme più ampio che di per se' può presentare una più difficile lettura, ma che per metterebbe di sfruttare al massimo le sinergie possibili.

E' in questo contesto che uno sguardo esterno può fare la differenza e cogliere comportamenti e possibilità non percepiti dall'imprenditore. La figura del Temporary Manager, un soggetto esperto esterno all'azienda, può costituire uno strumento fondamentale per individuare strategie più adeguate alla situazione aziendale che l'imprenditore, impegnato nell'emergenza del qui e ora fatica ad

intravedere soprattutto nel momento in cui la situazione sta mostrando segni di deterioramento.

Il Temporary Manager, quale supporto esterno agli organi direttivi dell'impresa, può rappresentare quella figura necessaria all'individuazione delle variabili che, spesso in maniera non lineare hanno causato la crisi aziendale, sì che possano essere messi in atto interventi correttivi che permettano la ripresa del naturale ciclo di creazione di valore dell'attività.

Nel momento in cui le difficoltà stanno arrivando normalmente si tende a negarle, mentre invece occorre prepararsi a gestire la crisi e pianificare azioni e contromisure. Per far questo spesso non basta l'esperienza dell'imprenditore, che a volte può essere proprio la causa della crisi stessa, ma sarebbe opportuno riuscire a disporre di un team di soggetti dedicato alla individuazione dei principali problemi ed alla pianificazione delle possibili soluzioni. Evidentemente le risorse interne sono indispensabili per la loro conoscenza approfondita delle peculiarità aziendali, ma un soggetto esterno che ha avuto esperienze di crisi management in più realtà può meglio identificare problemi ricorrenti o campanelli d'allarme che ad un occhio assuefatto non si palesano. Anche un diverso approccio con gli stakeholders abituali che questo soggetto potrebbe introdurre nelle dinamiche aziendali potrebbe essere d'aiuto.

Un team che affronti la crisi dell'impresa dovrebbe predisporre analisi e strumenti conoscitivi che indichino i percorsi da intraprendere all'imprenditore: prima di tutto l'individuazione chiara delle possibili aree di crisi, poi matrici rischio/danno e probabilità/gravità, in modo da aiutare l'imprenditore nell'affrontare le singole decisioni e infine la simulazione di scenari di crisi diversi che contemplino anche gli scenari peggiori, in modo da essere preparati, ma che cerchino anche di individuare approcci diversi da quelli abituali, provando nel far questo ad individuare gli errori commessi ed a non ripeterli.

Abbiamo già detto che l'analisi dell'azienda ed il suo contesto è indispensabile per affrontare la crisi, il che vuol dire che non si può

prescindere dall'aver a disposizione strumenti di controllo di gestione che producano dati completi ed attendibili su cui poter lavorare. Il controllo di gestione è quindi uno strumento fondamentale per la prevenzione della crisi.

Le responsabilità del management di garantire, in ogni fase della vita aziendale, l'armonico sviluppo dell'impresa attraverso la ricerca di un equilibrio tra l'ottimizzazione delle risorse esistenti ed il rinnovamento del knowhow, devono essere supportate da adeguati strumenti: un Temporary Manager, soggetto esterno, non corrotto dalle dinamiche aziendali che hanno indotto la crisi stessa, un controllo di gestione puntuale, veritiero e utilizzato come supporto all'attività decisionale (non è infrequente, purtroppo, che i dati siano anche disponibili, ma non vengano letti nel momento delle scelte decisionali strategiche).

4.2 La tool box per la prevenzione della crisi: primo inquadramento degli strumenti necessari

L'articolo 12 del Codice della crisi d'impresa e dell'Insolvenza stabilisce in capo all'imprenditore l'onere di rilevazione del presunto stato di crisi, definito dallo stesso legislatore quale *“condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa”*; è pacifico che tale onere che la norma ascrive all'imprenditore, nella realtà risulta ascrivibile a più attori che a diverso ruolo intervengono nelle dinamiche aziendali (organi sociali).

Come rappresentato da autorevole dottrina la crisi non è altro che l'evoluzione, inevitabile in assenza di interventi, del declino. Se non si attua un adeguato rimedio, inevitabilmente si giunge al dissesto, vale a dire una permanente situazione di squilibrio patrimoniale.

Secondo l'approccio di Guatri, il percorso di crisi può essere descritto come una sequenza di 4 stadi interdipendenti, per ognuno dei quali si

possono osservare specifiche manifestazioni. All'interno di tale percorso si individuano le due fasi principali: il declino e la crisi.

1. Incubazione: si hanno segnali di decadenza e di squilibrio economico-finanziario.
2. Maturazione: si hanno perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico.
3. Manifestazione evidente: le perdite si ripercuotono sui flussi di cassa, che prima si attenuano e poi diventano negativi, con conseguente diminuzione della fiducia e dell'affidabilità dell'impresa.
4. Esplosione della crisi: si genera una situazione di insolvenza, cioè l'incapacità dell'impresa di adempiere alle proprie obbligazioni, in questa fase si ledono gli interessi di tutti gli stakeholders.

I primi due stadi sono propri del declino, gli ultimi appartengono alla crisi. Risulta pertanto agevole comprendere l'importanza della fase di incubazione, dove la manifestazione di segnali quali gli squilibri che devono essere prontamente colti ed avviate contromisure idonee a ristabilire l'andamento aziendale. Spesso il management non si rende conto dello stato in cui verte l'organizzazione, e quindi si giunge allo stadio successivo quello della maturazione, nel quale si manifestano i segnali di decadimento dell'impresa, come ad esempio: perdite economiche e perdite di valore dell'impresa, andando dunque a marcare quella linea di confine, tanto labile quanto difficilmente individuabile, tra il declino e la crisi.

Ne deriva che gli organi sociali, ivi incluso l'organo di controllo (art 2403 Codice Civile), al fine di prevenire la crisi d'impresa dovranno adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi ed alla sua soluzione (art. 2086 del Codice Civile). Come possono tali assetti ritenersi "adeguati" lo stabilisce l'articolo 3 del Codice della Crisi quando prevede che tali

assetto consentano; a) la rilevazione degli squilibri patrimoniali, economici e finanziari; b) la verifica della sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale nei successivi 12 mesi.

Nelle dinamiche aziendali simili previsioni normative si traducono in sistemi informativi in grado di rilevare tempestivamente i dati corretti e di consentirne un'analisi periodica e puntuale.

In altri termini ciò che traspare parrebbe essere l'istituzionalizzazione della funzione di controllo di gestione e del sistema di reporting; il controller avrà quindi il compito di monitorare alcuni specifici indicatori e di fornire agli organi preposti le corrette informazioni allo scopo di consentirgli di adottare tempestivamente le decisioni opportune.

Nelle realtà aziendali in cui non è presente la funzione del controller, l'onere ricade sull'imprenditore che dovrà quindi costantemente monitorare e rilevare i dati, con l'ausilio del commercialista e del consulente che lo assisterà nelle decisioni.

Vediamo appresso quale può essere un approccio metodologico da rendere strutturale sia per migliorare l'andamento gestionale sia per individuare tempestivamente i sintomi di una potenziale disfunzione aziendale e poter così adottare tempestivamente le strategie più idonee per fronteggiarla.

Strumenti di analisi di bilancio (per indici e per margini)

Per monitorare ed evidenziare i possibili segnali di disfunzione aziendale esistono diversi strumenti; tra questi le tecniche di analisi di bilancio rappresentano senza ombra di dubbio lo strumento più diffuso.

Quando si parla di analisi di bilancio si fa riferimento ad un ragionamento complesso, basato su rendiconti di più annualità, volto

all'interpretazione dei dati da essi ricavabili e finalizzato ad analizzare aspetti della gestione con l'obiettivo di esprimere un giudizio complessivo sull'azienda.

La prassi aziendalistica ha visto l'elaborazione di molteplici tecniche di analisi di bilancio; si tratta di un processo di affinamento di tecniche ragionieristiche volte alla migliore comprensione della gestione aziendale. Occorre preliminarmente tenere conto di due limiti dell'analisi di bilancio: in primo luogo si tratta di un approccio basato su dati consuntivi, quindi l'utilizzo dei risultati dell'analisi per scelte strategiche dipende dal trend attuale e prospettico dell'azienda e del mercato di riferimento; ne deriva che una corretta analisi di bilancio dovrebbe considerare i dati di almeno tre esercizi consecutivi (analisi *temporale*) confrontati con specifici "benchmark" di settore (analisi *spaziale*). In secondo luogo un bilancio, tranne situazioni di conclamato disequilibrio, non palesa evidenti sintomi di crisi o squilibrio; una corretta analisi di bilancio dovrebbe, pertanto, essere in grado di cogliere piccoli segnali sintomatici che fungeranno da "campanelli d'allarme".

In questo approccio il commercialista o consulente dovrà necessariamente avere una adeguata conoscenza degli strumenti di analisi e delle correlazioni tra gli indicatori, al fine di poter esprimere un giudizio completo ed esaustivo rilevando al contempo anche i minimi segnali di deterioramento prima ancora che gli stessi diventino palesi.

Concentrandoci sull'analisi temporale dei bilanci di esercizio, possiamo sostenere che la stessa si realizza per fasi: si scompongono dapprima i valori unitari indicati nei bilanci aziendali in differenti parti autonomamente osservabili, e successivamente si riaggregano tali valori in sintesi organiche (indici o margini).

Quando si intende effettuare l'analisi dei dati di un bilancio, un possibile approccio che il consulente può seguire è, quindi, quello che

si propone di seguito, contestualizzato in ragione sia del tipo di attività svolta che del settore in cui opera l'azienda nonché della sua dimensione:

- definire il campo di analisi, ad esempio individuando i bilanci da osservare e da confrontare (più annualità della stessa azienda o bilanci di competitors o di settore). Tale fase è condizionata dalla quantità e qualità dei dati a disposizione, ad esempio in presenza di contabilità analitica;
- verificare l'attendibilità dei dati attraverso veri e propri "stress-test" sulle informazioni aziendali e sui dati di bilancio (ad esempio correlazione dei dati e degli indici ricavabili con quelli dei comparables)²⁶;
- riclassificare il bilancio in base alle regole ed alla realtà operativa (stato patrimoniale riclassificato con criterio finanziario o con criterio di pertinenza gestionale²⁷; conto economico riclassificato a valore e costi del venduto, a margine di contribuzione o a valore aggiunto);
- scegliere la tecnica di analisi da utilizzare ed elaborare margini ed indici specifici;

26 Perché un bilancio sia attendibile si deve altresì verificare:

se rispecchia la realtà operativa aziendale;

la presenza di valori stimati o congetturati

se i criteri di contabilizzazione rappresentazione e valutazione sono stati applicati con costanza;

l'incidenza di poste di natura straordinaria;

se sono state adottate politiche di bilancio e se vi siano interferenze fiscali.

27 La riclassificazione dello Stato Patrimoniale con il criterio finanziario consente di:

analizzare la struttura finanziaria dell'impresa;

comprendere la composizione del capitale investito;

valutare l'equilibrio tra fonti e impieghi.

Tale riclassificazione evidenzia alcuni limiti che possono essere superati adottando la riclassificazione con criterio gestionale a capitale investito che consente:

quantificare separatamente l'ammontare di risorse finanziarie necessarie per l'attività corrente da quelle dell'attività di investimento;

valutare le modalità di copertura del suddetto fabbisogno distinguendole per natura della fonte.

- formulazione di giudizi sui risultati ottenuti e, attraverso correlazione di indicatori, effettuare previsioni sull'andamento futuro orientando in tal modo le decisioni manageriali (si tratta del vero e proprio valore aggiunto di una corretta analisi di bilancio).

La riclassificazione dei documenti di bilancio consente di svolgere analisi su tre distinte aree aziendali:

- Analisi della **solidità della struttura patrimoniale**: valuta la composizione del patrimonio dell'impresa, come gli assetti finanziari, i crediti e i debiti, al fine di valutare l'efficienza e la solidità strutturale dell'impresa (adeguatezza della struttura delle fonti di finanziamento in relazione alla struttura degli impieghi e capacità del patrimonio aziendale di rimborsare i debiti contratti, indipendentemente dalla scadenza);

- Analisi della **struttura economica**: valuta il reddito dell'impresa, ovvero la differenza tra i ricavi e i costi, al fine di verificare la redditività dell'impresa e la capacità di generare utili;

- Analisi della **solvibilità aziendale** e dell'**andamento finanziario**: valuta la capacità dell'impresa di generare flussi di cassa sufficienti a far fronte alle sue obbligazioni a breve e a lungo termine (capacità di rispettare le scadenze senza inficiare equilibrio economico e patrimoniale), realizzata attraverso l'analisi del cash flow, della struttura finanziaria e del livello di indebitamento.

La riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico sono l'antefatto per la costruzione degli indici di bilancio che assumono rilevanza non fine a se stessi ma solo se opportunamente correlati tra loro. Leggere un'analisi di bilancio per indici equivale, per il medico, a saper leggere le analisi del sangue: ciascun valore è interconnesso con gli altri e un valore "sballato" potrebbe non rappresentare alcun sintomo negativo, mentre un andamento di più indici ancorché tutti positivi potrebbe nascondere sintomi di un peggioramento delle condizioni. È nella lettura correlata degli indici che risiede la capacità di "stanare" sintomi di crisi.

Indici di struttura e indebitamento

1. **Indice di copertura degli immobilizzi (di I e II livello):** evidenzia il grado di copertura del capitale rispetto alle altre attività immobilizzate ed è dato dal rapporto tra il Capitale Netto sul Capitale Fisso. Il valore ottimale dell'**indice di I livello** è superiore ad 1; qualora fosse inferiore ad 1 occorre verificare l'**indice di II livello** che invece **DEVE** essere **sempre** superiore ad 1 altrimenti vi sarebbe squilibrio dovuto ad un finanziamento di attivo fisso con debiti a breve;
2. **Rapporto di indebitamento (leverage):** evidenzia il rapporto tra il totale degli impieghi ed il capitale proprio e dimostra quanta parte degli impieghi è finanziata da capitale proprio (il rapporto ideale è intorno al 3).

Indici della situazione finanziaria e di liquidità

Gli **indici di liquidità** valutano la capacità dell'azienda di far fronte alle esigenze finanziarie di breve termine. Di seguito sono riportati alcuni degli indici più comuni:

1. **Indice di liquidità corrente (*Quick Test*):** questo indicatore confronta le liquidità correnti dell'azienda (ovvero quelle che sono già liquide o che possono essere convertite in liquidità entro un anno) con le passività correnti (ovvero quelle che devono essere pagate entro un anno). Un rapporto di liquidità corrente superiore a 1 indica che l'azienda ha abbastanza liquidità per far fronte alle sue esigenze immediate. Un rapporto inferiore a 1 indica invece che l'azienda potrebbe avere difficoltà a far fronte alle sue obbligazioni a breve termine; in tal caso prima di poter esprimere un giudizio occorre correlarlo con l'indice di disponibilità (v. *infra*).
2. **Indice di liquidità immediata (*Acid Test*):** questo indicatore confronta la liquidità immediatamente disponibile dell'azienda (cioè la somma di contanti e conti bancari) con le passività correnti. Un rapporto di liquidità immediata superiore a 1 indica che l'azienda ha abbastanza liquidità per far fronte alle sue esigenze immediate. Un

rapporto inferiore a 1 indica invece che l'azienda potrebbe avere difficoltà a far fronte alle sue obbligazioni a breve termine; in tal caso prima di esprimere un giudizio occorrerà verificare il risultato dell'indice di liquidità corrente (v. *supra*).

3. **Indice di disponibilità (*Current Test*):** tale indicatore, che confronta il capitale circolante con le passività correnti, esprime il vero equilibrio finanziario da monitorare per i nostri scopi, in quanto un valore superiore ad 1 indica che l'azienda è in grado di coprire le proprie passività correnti attraverso il ciclo operativo della propria attività.

4. **Indice di disponibilità secca:** questo indicatore confronta gli asset correnti dell'azienda escludendo gli stock (ovvero quelli che possono essere convertiti in liquidità entro un anno, esclusi gli stock) con le passività correnti. Questo indicatore fornisce un'indicazione della capacità dell'azienda di far fronte alle sue esigenze di liquidità a breve termine, escludendo gli stock la cui liquidabilità potrebbe dipendere da fattori non controllabili.

Gli **indici di solidità finanziaria** valutano la solidità finanziaria dell'azienda e la sua capacità di far fronte alle sue esigenze di debito a lungo termine. Di seguito sono riportati alcuni degli indici di solidità più comuni:

1. **Indice copertura del debito finanziario da gestione caratteristica:** confronta l'ammontare dei debiti finanziari a breve e medio-lungo termine con il valore della produzione derivante dalla gestione caratteristica. Esprime l'incidenza dei debiti onerosi rispetto ai ricavi. Alternativo o comunque integrativo con il precedente è anche l'**indice di copertura del debito** che confronta l'utile lordo dell'azienda (EBIT) con i suoi interessi sul debito. Un alto rapporto di copertura del debito indica che l'azienda sta generando abbastanza utili per far fronte ai suoi obblighi di debito. Un basso rapporto di copertura del debito indica invece che l'azienda potrebbe avere difficoltà a far fronte ai suoi obblighi di debito.

2. **Rapporto di indebitamento finanziario netto:** questo indicatore confronta il debito finanziario netto dell'azienda (cioè il debito a lungo termine meno la liquidità e gli investimenti finanziari) con il suo patrimonio netto. Un basso rapporto di indebitamento finanziario netto indica che l'azienda ha una solida posizione finanziaria e ha abbastanza patrimonio netto per far fronte ai suoi obblighi di debito. Un alto rapporto di indebitamento finanziario netto indica invece che l'azienda potrebbe essere a rischio di insolvenza.

3. **Indice di solvibilità generale:** confronta gli asset a lungo termine dell'azienda con i suoi debiti a lungo termine. Un alto rapporto di solvibilità generale indica che l'azienda ha abbastanza asset a lungo termine per far fronte ai suoi obblighi di debito a lungo termine. Un basso rapporto di solvibilità generale indica invece che l'azienda potrebbe avere difficoltà a far fronte ai suoi obblighi di debito a lungo termine.

Indici di redditività

Gli **indici di redditività** valutano la capacità dell'azienda di generare profitti rispetto ai suoi costi e investimenti. Di seguito sono riportati alcuni degli indici di redditività più comuni:

1. **Margine di profitto (ROS):** questo indicatore confronta il profitto lordo dell'azienda (*EBIT*) con le sue vendite totali (*Ricavi*). Il margine di profitto indica la percentuale di profitto che l'azienda genera per ogni euro di vendite. Un alto margine di profitto indica che l'azienda è in grado di generare profitti elevati rispetto alle sue vendite.

2. **Redditività del capitale investito Lordo (ROI):** questo indicatore confronta l'*EBIT* dell'azienda con i suoi investimenti totali caratteristici (*Capitale Investito Caratteristico*). Il ROI indica la percentuale di profitto che l'azienda genera per ogni euro investito. Un alto ROI indica che l'azienda sta generando profitti elevati rispetto ai suoi investimenti. Occorre eliminare dal rapporto investimenti non caratteristici. Occorre confrontare tale valore con il costo del denaro

perché se il ROI è superiore al costo del denaro si possono effettuare investimenti ricorrendo all'indebitamento; di contro se il ROI è inferiore al costo del denaro, allora indebitarsi ulteriormente può comportare un eccessivo squilibrio finanziario (si faccia riferimento alla *Leva Finanziaria*);

3. **Redditività del capitale proprio (ROE):** questo indicatore confronta il profitto netto dell'azienda con il suo patrimonio netto. Il ROE indica la percentuale di profitto che l'azienda genera rispetto al suo patrimonio netto. Un alto ROE indica che l'azienda sta generando profitti elevati rispetto al suo patrimonio netto.

4. **Margine di contribuzione:** questo indicatore confronta il contributo marginale (cioè la differenza tra il prezzo di vendita e i costi variabili) dell'azienda con le sue vendite totali. Il margine di contribuzione indica la percentuale di ogni euro di vendite che contribuisce al profitto dell'azienda dopo aver pagato i costi variabili. Un alto margine di contribuzione indica che l'azienda è in grado di generare profitti elevati rispetto alle sue vendite, anche dopo aver pagato i suoi costi variabili.

Indici di rotazione e durata

1. **Giorni medi di incasso dei crediti:** indica la forza contrattuale verso i propri clienti ed è dato dal rapporto tra credito verso clienti sul volume dei ricavi netti (compresa iva) moltiplicato per 360;

2. **Giorni medi di pagamento dei fornitori:** indica la forza contrattuale verso i propri fornitori ed è dato dal rapporto tra costi (compresa iva) che transitando dal registro iva acquisti generano il debito verso i fornitori ed il debito verso fornitori moltiplicato per 360;

3. **Giorni di rotazione del magazzino:** indica i giorni di giacenza media delle scorte in magazzino e si determina rapportando il valore delle rimanenze con il costo dei prodotti venduti moltiplicato per 360

4. **Indice di rotazione del capitale investito:** esprime quanto l'azienda fattura per ogni euro di capitale investito ed è dato dal

rapporto tra Ricavi netti e capitale investito. Il valore di riferimento non deve mai scendere al di sotto di 1.

Indicatori di allerta individuati dalla dottrina e dalla prassi

Il nuovo Codice della crisi introdotto dal Decreto Legislativo n. 14 del 12 Gennaio 2019 è entrato definitivamente in vigore il 15 Luglio 2022 nella sua versione riformulata dal Decreto Legislativo n. 83/2022. La formulazione attualmente in vigore prevede l'introduzione dell'istituto della Composizione Negoziale della Crisi (che prende il posto della Composizione Assistita della Crisi) e il concetto dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile; si tratta di un assetto di cui tutte le aziende dovranno dotarsi per individuare in maniera tempestiva eventuali stati di crisi e mettere in atto le opportune ed idonee azioni correttive.

Non sono più, quindi, individuati gli indici di allerta (precedentemente previsti dall'articolo 13); nonostante ciò resta in capo alle imprese un obbligo implicito derivante dal rispetto dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti amministrativi organizzativi e contabili che rendano possibile una adeguata raccolta dati utile alla costruzione di specifici indicatori che sono alla base di una corretta analisi di bilancio. Come visto sopra, infatti, numerosi sono gli indicatori che possono suggerire la presenza di una crisi d'impresa e quelli derivanti dall'analisi di bilancio ne rappresentano una sintesi. Di certo si può affermare che al verificarsi di una delle situazioni sotto elencate, è opportuno effettuare ulteriori approfondimenti:

1. Riduzione delle vendite: una diminuzione delle vendite può indicare una riduzione della domanda, una perdita di clienti o una diminuzione della capacità dell'impresa di soddisfare le esigenze dei clienti.

2. Riduzione della redditività: una diminuzione dei profitti o delle margine di profitto può indicare che l'impresa sta affrontando problemi finanziari o operativi.
3. Aumento del debito: un aumento del debito può indicare che l'impresa sta lottando per finanziare le sue attività e potrebbe non essere in grado di soddisfare i suoi obblighi finanziari.
4. Riduzione della liquidità: una diminuzione della liquidità può indicare che l'impresa sta lottando per pagare le sue spese correnti e potrebbe non avere abbastanza fondi per investire in opportunità di crescita.
5. Riduzione della produttività: una diminuzione della produttività può indicare problemi operativi o di gestione che potrebbero influire sulla capacità dell'impresa di generare profitti.
6. Aumento del tasso di turnover dei dipendenti: un aumento del tasso di turnover dei dipendenti può indicare un ambiente di lavoro insoddisfacente o problemi di gestione che potrebbero influire sulla capacità dell'impresa di attirare e mantenere talenti.
7. Riduzione della qualità dei prodotti o dei servizi: una diminuzione della qualità dei prodotti o dei servizi offerti dall'impresa può influire sulla soddisfazione dei clienti e sulla reputazione dell'impresa.
8. Aumento delle lamentele dei clienti: un aumento delle lamentele dei clienti può indicare problemi di prodotto, di servizio o di gestione che potrebbero influire sulla soddisfazione dei clienti e sulla reputazione dell'impresa.

Quelli appena elencati rappresentano degli elementi rilevatori e sono desumibili sia da dati contabili che extracontabili; gli stessi possono suggerire la presenza di una anomalia nell'attività che richiede, tuttavia, un approfondimento analitico. Tali elementi rilevatori possono, quindi, essere utili per un monitoraggio da svolgersi in prima battuta ed in sistemi aziendali di minore dimensione e complessità; tuttavia, anche in sistemi aziendali carenti di contabilità analitica, si ritiene doveroso prevedere il monitoraggio di indicatori che risultino

approvati dalla prassi aziendalistica e che si fondino su dati attendibili e certificati.

Per tale ragione appare necessario fare riferimento alle indicazioni formulate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel documento del 20 Ottobre 2019, in cui sono stati illustrati indicatori di allerta dello stato di crisi e le modalità di determinazione (si ricordi che la stessa previgente formulazione della norma all'art. 13 comma 2 prevedeva che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti elaborasse un simile documento che, nonostante la modifica normativa, si ritiene essere sempre attuale ed a cui fare riferimento).

Il CNDCEC ha illustrato **2 indici di allerta** principali (patrimonio netto e DSCR) oltre a **5 parametri settoriali** da utilizzare ove il DSCR non sia presente o sia inattendibile (i primi due indici sono validi per tutte le tipologie di attività, mentre gli altri cinque parametri variano da settore a settore.) L'analisi di tali indici deve essere effettuata secondo determinati criteri gerarchici e dalla stessa si potrebbe ragionevolmente identificare ed individuare uno stato di crisi d'impresa.

Di seguito se ne fornisce una descrizione:

1. **Patrimonio Netto Negativo:** In presenza di un valore di Patrimonio Netto negativo, ancorché sia possibile una ricapitalizzazione, è ragionevolmente ipotizzabile uno stato di crisi dell'impresa. Le alternative per l'azienda possono essere: a) la messa in liquidazione della società, b) ricostituzione del capitale sociale dell'impresa attraverso un versamento di risorse finanziarie da parte dei soci.

Ove il Patrimonio Netto sia positivo si passa all'analisi del secondo indice.

2. DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) previsionale a 6 mesi.

Valuta la capacità prospettica dell'azienda di sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi. La costruzione di tale parametro non è affatto semplice, specie per i sistemi aziendali di minori dimensioni, ed è costituito dal rapporto tra i flussi di cassa della gestione reddituale operativa generati dall'azienda nei sei mesi successivi ed i debiti non operativi attesi da rimborsare nel corso dello stesso arco temporale.

Il CNDCEC suggerisce due differenti modalità di determinazione di tale indice.

a) costruzione del **Budget di Tesoreria** ed estrazione degli elementi di tale rapporto al numeratore

"...si sommano tutte le risorse disponibili per il suddetto servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi, incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore..."

al denominatore

"... si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori). Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi ..."

b) costruzione di un **rendiconto finanziario prospettico** da cui si evidenzino i flussi di cassa operativi generati dalla gestione caratteristica aziendale (l'indice infatti è il rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo – tale rapporto considera il periodo temporale dei 6 mesi successivi).

Al **numeratore** costituito dai flussi a servizio del debito, vanno inseriti:

i. i flussi di cassa operativi al servizio del debito corrispondenti al *Free Cash Flow from Operations* (FCFO) dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa

applicando il principio OIC 10 e deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti. A tal fine non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati di cui alle successive lettere v) e vi);

ii. le disponibilità liquide iniziali;

iii. le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento.

Al **denominatore** che corrisponde al debito non operativo da rimborsare nei successivi sei mesi, dovranno essere ricompresi

iv. pagamenti previsti del debito finanziario (quota capitale e quota interessi);

v. debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, **non corrente** e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge ed il cui pagamento scade nei successivi sei mesi;

vi. debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia.

All'esito dell'analisi può emergere che il valore del DSCR sia

- **superiore all'unità** non è ravvisabile alcun stato di crisi dell'impresa dal momento che i flussi di cassa operativi generati nei sei mesi successivi risultano superiori ai flussi sostenuti per il pagamento dei debiti non operativi nel corso dello stesso arco temporale

- **inferiore all'unità** si è in presenza di una ragionevole presunzione di uno stato di crisi considerato che l'attività non consente un flusso di entrate sufficiente a garantire l'adempimento delle proprie obbligazioni debitorie, con il rischio di un continuo deterioramento.

Qualora il DSCR non sia attendibile o non sia possibile determinarlo e non vi sia la presenza di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti si prevede l'analisi dei seguenti ulteriori indici di allerta, che **dovranno allertarsi tutti congiuntamente**, vale a dire dovranno essere superate le soglie per tutti gli indicatori:

1. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
2. Indice di adeguatezza patrimoniale
3. Indice di ritorno liquido dell'attivo

4. Indice di liquidità
5. Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

Tale indice è costituito dal rapporto tra gli **oneri finanziari** ed il **fatturato**

- al numeratore, gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.;
- al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 c.c.

Nel medesimo documento il CNDCEC, in relazione alle diverse attività settoriali, ha rilevato che il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **1,5%** e **3,8%**. In caso di valori dell'indice **maggiori** o **uguali** al valore soglia si accende il segnale di allerta.

Indice di adeguatezza patrimoniale

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **Patrimonio Netto** ed i **debiti totali**.

- al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberati;
- al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti (voce D passivo dell'art. 2424 c.c.), indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi (voce E passivo dell'art. 2424 c.c.).

In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,3%** e **9,4%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

Indice di ritorno liquido dell'attivo

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **Cash-flow** ed il **totale attivo**.

- al numeratore, il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad.es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad.es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate);

- al denominatore il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

In considerazione dei settori economici, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **0,3%** e **1,9%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice *minori* o *uguali* al valore soglia.

Indice di liquidità

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale delle attività** ed il **totale delle passività a breve termine**.

- al numeratore, l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C attivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D attivo dell'art. 2424 c.c.);

- al denominatore, Il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).

Secondo il CNDCEC, a seconda delle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **69,8%** e **108,0%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice *minori* o *uguali* al valore soglia.

Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale dell'indebitamento previdenziale e tributario** ed il **totale dell'attivo**.

- al numeratore, l'Indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre

l'esercizio successivo, l'Indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo; - al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,9%** e **14,6%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice *maggiori o uguali* al valore soglia.

Come già sopra esposto i cinque indici suesposti devono essere considerati tutti insieme e non separatamente. Affinché possa essere riscontrata una situazione di crisi, quindi, devono essere superati i target soglia previsti per ciascuno di tali indici; in altri termini qualora uno o soltanto alcuni di essi eccedessero la soglia prevista, si paleserebbe una situazione di crisi parziale, che viene comunque a rappresentare per l'impresa un segnale di "pericolo" che non deve essere sottovalutata ed anzi deve essere maggiormente approfondita.

Composizione Negoziata dalla Crisi e gli alert previsti per i Creditori Qualificati volti alla segnalazione

La nuova formulazione dell'articolo 25-novies del Codice della Crisi d'Impresa prevede che al superamento di determinate soglie di indebitamento contributivo e previdenziale, oltre agli obblighi di segnalazione dell'organo di controllo sono posti specifici obblighi di segnalazione in capo ai creditori pubblici qualificati.

In tali casi i creditori qualificati sono chiamati a rivolgere la segnalazione esclusivamente al debitore ed all'organo di controllo della società, con l'invito a valutare se ricorrano i presupposti per l'apertura della composizione negoziata.

Si tratta a ben vedere di un obbligo meramente informativo che mira ad incentivare l'imprenditore a non tralasciare la propria posizione

debitoria verso i creditori pubblici valutando al contempo se la stessa possa determinare, unitamente ad altri fattori, una potenziale condizione di squilibrio patrimoniale economico o finanziario.

Secondo la norma sono considerati creditori qualificati l'Inps, l'Inail, l'Agenzia delle Entrate e l'Agenzia delle Entrate riscossione.

Le segnalazioni da parte dei creditori qualificati si attivano solo nel caso di superamento di determinate soglie. Tali soglie sono differenziate in base al creditore e sono riassumibili nella seguente tabella:

| CREDITORE | DEBITO | RITARDO | SOGGETTO | SOGLIE |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|--|--|
| INPS | Contributi previdenziali | > 90 giorni | imprese con lavoratori subordinati o parasubordinati | € 15.000 euro o 30% debito anno precedente |
| | | | imprese senza lavoratori subordinati o parasubordinati | € 5.000 |
| INAIL | Premi assicurativi | > 90 giorni | tutti | € 5.000 |
| AGENZIA ENTRATE | Iva | | tutti | € 5.000 o se > 10% del volume d'affari dell'anno precedente e se superiore a € 20.000 in ogni caso |
| AGENZIA ENTRATE RISCOSSIONE | Crediti affidati per la riscossione | > 90 giorni | imprese individuali | € 100.000 |
| | | | società di persone | € 200.000 |
| | | | società di capitali | € 500.000 |

Le segnalazioni verranno inviate:

- dall'Agenzia delle Entrate contestualmente alla segnalazione di irregolarità ed a mezzo pec;
- dall'INPS, dall'INAIL e dall'Agenzia delle Entrate Riscossione entro 60 giorni dal verificarsi delle condizioni o dal superamento delle soglie ed a mezzo pec.

L'imprenditore al ricevimento della segnalazione può presentare l'istanza per la nomina dell'esperto di cui all'art. 17, comma 1 del dlgs 14/2019.

Resta in ogni caso opportuno prevedere un sistema di costante monitoraggio interno dei debiti indicati nella tabella al fine di prevenire situazioni potenzialmente pericolose evitando contestazioni o l'invio di segnalazioni.

In altri termini l'imprenditore e gli organi di controllo dovranno monitorare periodicamente la sussistenza del presupposto del *going concern*; in quest'ottica la segnalazione assume connotazione di tipo informativo e non rappresenterebbe un obbligo di ricorso all'istituto della composizione negoziata. L'amministratore e l'organo di controllo (ai sensi dell'art. 2403 c.c.) sono pertanto esortati a verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (art. 2086 c.c.) ed a rilevare tempestivamente i potenziali segnali di disequilibrio.

4.3 Il Chief Restructuring Officer

La crisi ha di fatto assunto le caratteristiche di un fenomeno endemico tanto che, da tempo, non la si associa ad una fase patologica piuttosto fisiologica dell'ordinario operare aziendale.

Un fenomeno, a carattere periodico, che le imprese sono chiamate non ad affrontare ma ad anticipare attraverso l'istituzione di presidi adeguati – gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, la

disponibilità di risorse e competenze strategiche, non ultimo, una governance lungimirante, protesa al cambiamento e resiliente.

In tal senso, spinge l'assetto normativo di cui al DLgs. 14/2019 (Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, successivamente anche solo "CCII") che, al netto dell'introduzione di taluni nuovi strumenti e al rinnovamento, anche profondo, di taluni già esistenti, muove dall'esigenza di stimolare un cambiamento culturale ove la prevenzione è da preferire alla cura, la salvaguardia della continuità aziendale da preferire alla dispersione atomistica del valore.

Lapidario e apodittico l'assioma: il superamento della crisi (o anche dell'insolvenza reversibile) muove dalla cultura della prevenzione che, inevitabilmente, è ancorata alla cultura imprenditoriale ma, anche, alla disponibilità di professionalità specifiche e competenti che alimentino questo processo di transizione.

È impossibile condurre l'azienda navigando a vista e una semplice bussola non è più sufficiente: occorrono comandanti capaci di gestire un sistema ben più articolato, tracciando rotte ben più complesse.

In questo contesto, necessario, è il richiamo agli adeguati assetti di cui all'art. 2086 c.c. e all'art. 3 del DLgs. 14/2019, oltre che alla composizione negoziata della crisi.

Entrambi, senza entrare nel merito dello strumento in sé, mirano a stimolare questo processo di cambiamento culturale teso alla prevenzione che, nel caso di specie, assume le fattezze di un momento genetico antecedente alla crisi stessa configurandosi come "pre-crisi o allerta²⁸".

L'imprenditore, infatti, è chiamato ad *"istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato"* che gli permetta (che permetta al sistema azienda) di rilevare tempestivamente lo stato

28 Per un approfondimento sui concetti di pre-crisi, crisi, insolvenza e insolvenza reversibile si veda Bastia P., "La Composizione negoziata e il piano di risanamento. Analisi e metodi operativi", Collana Eutekne Casi & Strumenti, pp- 21-37, Novembre 2022.

di crisi e, altrettanto rapidamente, risponda con la definizione e l'assunzione delle idonee iniziative²⁹.

Tali assetti, in particolare, dovranno essere tali (e in tal senso sembra doversi "misurare" la loro adeguatezza) da consentire all'azienda di intercettare, tempestivamente, i segnali di squilibri patrimoniali, economici e finanziari che possono rendere probabile la crisi o l'insolvenza, in un momento in cui sia ancora ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'azienda³⁰. In tale evenienza, all'imprenditore è offerto uno strumento di primo rimedio, a cui può accedere volontariamente, rappresentato, giustappunto, dalla composizione negoziata.

La prevenzione riposa interamente in quella "probabilità" di accadimento che l'imprenditore "razionale" dovrà prevedere, anticipare, misurare e affrontare.

Se trattasi di prevenzione è inevitabile, pertanto, che l'assetto in sé a nulla varrà se la sua realizzazione avviene a ridosso di una sintomatologia già in atto, né questo agire (sebbene in ritardo) potrà costituire esimente delle responsabilità proprie dell'organo amministrativo³¹.

29 In tal senso l'art. 3 commi 1 e 2 del DLgs. 14/2019: l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

30 In tal senso, l'art. 12 comma 1 del DLgs. 14/2019 che individua il presupposto oggettivo di accesso al processo di composizione negoziata della crisi.

31 Significativa in tal senso è la pronuncia del Tribunale di Cagliari del 19 gennaio 2022: "l'adozione di adeguati assetti organizzativi da parte di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario, è funzionale ad evitare che la stessa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, onde assumere le iniziative opportune volte ad evitarla. Una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della mancata adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla. In altri termini, la violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in

Inevitabile, tuttavia, di contro, la necessaria consapevolezza che qualunque assetto non potrà mai eliminare il rischio di controllo e di identificazione ossia la probabilità che, nonostante quanto si è fatto, ci siano variabili – endogene ed esogene – tali da determinare, ugualmente, l’effettiva determinazione dello squilibrio³².

Non esistendo l’assetto perfetto, il perimetro di valutazione – e di responsabilità – è definito dal concetto di adeguatezza di cui manca, tuttavia, una specifica definizione normativa all’interno dello stesso codice della crisi.

Il criterio della proporzionalità e il principio della multi-contingenza appaiono adeguati a contribuire, con sufficiente interesse, alla definizione dell’adeguatezza degli assetti.

Innanzitutto, il confine dell’adeguatezza deve determinarsi in “proporzione” alla natura, alle dimensioni e alla complessità aziendale: la pianificazione, l’identificazione della strategia e delle azioni, gli strumenti, il layout orga-amministrativo varierà a seconda che si tratti di micro-impresa, PMI o impresa di grandi dimensioni³³.

Questo non significa né deve condurre all’erronea conclusione che vi siano tecniche e metodi che non possono essere ugualmente applicati (ma non identicamente replicati) in ogni contesto, piuttosto che debba

crisi, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative”, disponibile (massima a cura di) su www.unijuris.it.

32 Cfr. Lolli A., Paolucci M.G., “L’adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell’impresa”, in *Revista De Derecho Concursal*, n. 32, p.11, 2020: “non esiste un sistema organizzativo in grado di eliminare il rischio di impresa, facendo sì che la liquidazione giudiziale dell’attività di impresa diventi una fattispecie solo teorica perché la crisi viene sempre evitata grazie agli assetti organizzativi adeguati”.

33 Deve evidenziarsi che la dimensione appare scarsamente correlata ai costi da sostenere e alle intenzioni di investimento sopportabili, per cui nonostante i benefici spesso il presidio è considerato solo un costo non sopportabile. In merito, per effetto delle modifiche di cui all’art. 3 del DLgs. 14/2019, recate dal DLgs. 83/2022 (c.d. secondo correttivo), relativamente al richiamo della check list di cui al decreto ministeriale del 28.9.2021, va rilevato come ciò potrebbe avere un riverbero negativo proprio su quei contesti di minori dimensioni. Sul punto si veda Diana F. “Adeguatezza degli assetti valutata in base alla check list”, *Il Quotidiano del Commercialista*, www.eutekne.info, 16.6.2022

procedersi con il “disegnare” un modello personalizzato, aderente alle esigenze specifiche ma che risponda agli stessi obiettivi di prevenzione; del resto, l’eterogeneità anche tra imprese delle stesse dimensioni ma appartenenti a settori o aree di business differenti, richiederà un lavoro “sartoriale” specifico tale da escludere, a priori, l’esistenza di un modello perfetto e valido in assoluto.

Se occorre un assetto “proporzionale” è necessario anche che la sua progettazione e la sua realizzazione si ispiri al principio (modello) della multi-contingenza: l’assetto è il risultato di una prospettiva multidimensionale dell’organizzazione che si basa sulla definizione congiunta di più variabili, fonte di reciproca influenza, che richiede un approccio *step by step* e una costante verifica tra l’assetto attuale (*under construction*) e l’assetto desiderato (*ideal construction*). Il risultato dovrà essere quello di introdurre un processo di costruzione costante finalizzato al continuo aggiornamento e riadeguamento degli assetti rispetto agli obiettivi di prevenzione fissati³⁴.

In tal senso, “*l’assetto è il risultato della combinazione di cinque insieme di elementi: obiettivi, strategia, struttura, lavoro e sistemi*”³⁵.

Rinviano ad altro momento la trattazione analitica del tema della costruzione degli adeguati assetti, che esula dagli obiettivi del presente scritto, occorre evidenziare che l’efficacia e l’efficienza di qualunque modello, indipendentemente dagli strumenti e dalle *best practics* adottate, si fonda, in via principale, su un adeguato processo di *assessment* e un altrettanto adeguato “*information processing view*” ma, soprattutto, sulla qualità del fattore umano che ne governa i processi e ne attua le azioni, effettuando i controlli che, grazie ai suoi feedback, alimentano processi evolutivi in chiave *self-learning*.

34 Per un approfondimento si veda Bastia P., “Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”, in Ristrutturazioni Aziendali, 27.7.2021.

35 Per un approfondimento sui modelli della multi-contingenza e sulla progettazione organizzativa multi-contingente si rimanda a Burton R. M., Obel B., Hakonsson D.D., Martinez M., “Organizational design. Principi e metodi per l’adeguatezza dell’assetto organizzativo aziendale”, Giappichelli Editore, 2020.

Pertanto, l'adeguatezza introduce alla necessità di affrontare il tema delle professionalità coinvolte nella definizione dei sistemi di "prevenzione e allerta" e di "risanamento" ugualmente finalizzati alla salvaguardia della continuità e del valore (allargato) del complesso aziendale.

Modus operandi versus modus vivendi: l'approccio alla crisi come filosofia imprenditoriale di salvaguardia.

L'istituzione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dunque, non deve rispondere al mero adempimento della prescrizione normativa o al timore delle ripercussioni derivanti da eventuali azioni di responsabilità, piuttosto quale consapevolezza di assicurare a fattore cruciale di business, quale leva competitiva e generatrice di valore, al pari degli altri fattori aziendali.

Pertanto, la conseguenza è che, come si presta particolare attenzione nella selezione dei fattori della produzione, delle risorse umane, degli investimenti da realizzare, al pari, particolare attenzione dovrà prestarsi alla scelta delle risorse e delle competenze organizzative, a tutti i livelli.

Ciò ha una implicazione culturale immediata ossia quella di considerare l'approccio alla crisi di impresa come un modus vivendi che pervade ogni scelta aziendale anche quando si vive la fase di ascesa, nell'ottica di tener sotto controllo, nei limiti del possibile, tutte le variabili aziendali e, nel contempo, il suo successo e la salvaguardia della sua continuità.

L'approccio alla crisi, dunque, non può essere una risposta operativa ad un problema già in atto perché in quel caso non potrà più parlarsi di correzioni ma di azioni e, molto probabilmente, si dovrà operare una significativa ristrutturazione del business, con dispersione di valore aziendale accumulato e/o potenziale.

Far sì che la crisi rientri nella quotidiana filosofia imprenditoriale significa essere stimolati alla definizione di una strategia, alla pianificazione e alla ponderata scelta delle singole azioni, senza che ciò escluda (ma semplicemente, scientificamente assista) la “follia imprenditoriale” che costituisce la scintilla di numerosi importanti successi aziendali.

Ancora, pensare in un’ottica costante di prevenzione, significa anche investire su risorse umane capaci e che, in team working, nel rispetto dei propri ruoli e funzioni, consentano di disporre di una visione integrata e allargata del complesso aziendale.

Un approccio, o se si vuole un cambio (o anche una rivoluzione) culturale non semplice, tale da richiedere tempo ma che se non alimentato e adottato potrebbe scadere nel classico adempimento che si serve di figure prive di un concreto potere di azione.

Il Chief Restructuring Officer (CRO): ruolo e caratteristiche

L’approccio all’allerta e alla crisi di impresa quale *modus vivendi* del fare imprenditoriale richiede professionalità altamente qualificate e competenti in materia, con spiccate doti manageriali oltre che una profonda attenzione anche alle dinamiche relazionali e psicologiche del contesto aziendale di riferimento.

Nel caso di specie il riferimento è allo “*chief restructuring officer*” (c.d. CRO).

Di derivazione principalmente anglosassone³⁶, dove tale figura professionale è particolarmente diffusa, il CRO è tipicamente un

36 Diverse sono le associazioni negli Stati Uniti e in Europa che raggruppano tali figure professionali allo scopo, oltre di creare network, di curarne la formazione, l’aggiornamento, certificarne le competenze, definire e diffondere best practice. Diversamente in Italia dove la creazione di un network ad hoc ovvero di un percorso professionale specifico sembra confinato ancora ad uno stato embrionale. Per alcune considerazioni sulla diffusione del CRO si veda Sinigaglia S., “Il temporary manager e il chief restructuring manager”, in Nuovo Codice della Crisi di Impresa, Collana de “Il Sole24Ore”, pp. 99 – 105, n. 7, 2022.

manager che *“ha maturato rilevanti esperienze di governo delle aziende e che ha direttamente gestito i processi di risanamento, vivendo i vari momenti in cui si compone la manifestazione, l'evoluzione e la soluzione della crisi”*³⁷.

Il Chief Restructuring Officer (o manager) si configura come una specializzazione del Temporary manager³⁸ allorché questi interviene nei processi di turnaround (o restructuring allargato), in presenza di una situazione di crisi o di inefficienza generalizzata.

In relazione al particolare contesto di riferimento, e tenuto conto delle complessità derivanti dalla gestione dei processi di ristrutturazione che, tra l'altro, richiedono competenze diverse e trasversali, è necessario che il CRO sia un leader (e non un *“one-man show”*) capace di coordinare l'intero team di turnaround management (TM): diverse saranno le figure manageriali impegnate e diversamente specializzate, ciascuna delle quali presidierà una determinata area di competenza sotto la guida del CRO.

*<<Coach or commander? Both! Why chief restructuring officers need to be more than authoritarian leaders >>*³⁹.

È evidente che molteplici sono le competenze e le esperienze richieste al CRO affinché questi possa adempiere al proprio ruolo e compiere le funzioni che gli sono state assegnate. Un background che travalica le sole conoscenze aziendali e giuridiche, tenuto conto, infatti, che:

37 Cfr. Melidoni F., *“Il ruolo del Chief Restructuring Officer nelle aziende”*, in Amministrazione&Finanza, IPSOA, pp. 58-65, n. 7/2015.

38 Cfr. Sinigaglia S., *“Il temporary manager e il chief restructuring manager”*, in Nuovo Codice della Crisi di Impresa, Collana de *“Il Sole24Ore”*, pp. 99 – 105, n. 7, 2022: *“il temporary manager è chiamato a svolgere, per un periodo di tempo limitato che solitamente non supera i 24 mesi, il ruolo di facilitatore di un percorso di cambiamento all'interno di un'organizzazione aziendale. Il suo incarico può riguardare un progetto circoscritto, ad esempio a una specifica area aziendale, o rivestire un ruolo molto più pervasivo, con assunzione di tutte le deleghe e le responsabilità necessarie a raggiungere gli obiettivi condivisi con i principali stakeholder”*.

39 Cfr. Berger R. *“Think Act. Beyond Mainstream”*, Roland Berger GMBH, Aprile 2016.

- è necessario che abbia competenze giuridiche in merito agli strumenti di regolazione della crisi di impresa e dell'insolvenza;
- è necessario che abbia competenze economico-finanziarie tali da poter comprendere a pieno il business, il complesso aziendale e il macro e micro ambiente di riferimento;
- è necessario che abbia una profonda conoscenza del settore industriale di appartenenza della azienda oggetto di restructuring, delle dinamiche economiche, politiche, sociali ed ambientali afferenti;
- è necessario che abbia conoscenza delle tecniche di mediazione ed un profilo psicologico che gli consenta di gestire contesti difficili, mutevoli, carichi di pressione, dovendo agire con raziocinio, lucidità e tempestività. Numerose potrebbero essere, infatti, le pressioni esercitate e diverse le fonti da cui queste provengono (p.e. lavoratori, istituzioni, soci, amministratori, creditori, etc.), rispetto alle quali il CRO deve sempre avere chiaro l'obiettivo ed individuare la soluzione ottimale, mediando tra interessi contrapposti.

Quest'ultimo punto evidenzia come particolare attenzione rivesta anche la componente psicologica ed emotiva che, inevitabilmente, investe l'intera struttura aziendale.

Soprattutto in contesti come quello dell'imprenditoria italiana, costellato da imprese di piccole e medie dimensioni, a stampo familiare, la componente psicologica della crisi è un elemento cruciale sia per l'avvio sia per la buona riuscita del processo di ristrutturazione; la crisi, infatti, è vissuta come un fallimento personale che, inesorabilmente, prima spinge ad un negazionismo difensivo del problema e, successivamente, se non arginato, ad un malessere generalizzato che si ripercuote su tutte le risorse umane, le cui prospettive future sembrano drasticamente ridursi.

Inoltre, si aggiunga che la nomina di un CRO – usualmente esterno all'attuale governance dell'impresa – è un evidente segnale di "*breach of trust*" la cui genesi è da rintracciare in una – diretta o indiretta – responsabilità attribuita al management nel non aver anticipato e gestito adeguatamente la crisi.

Per queste ragioni, è di cruciale importanza che il CRO sia in grado di esercitare una leadership positiva e abbia quella intelligenza emotiva tale per cui possa comprendere i singoli, ricomporli a squadra e raggiungere gli obiettivi prefissati.

Non a caso, quali ulteriori caratteristiche, si ritiene che:

- debba mantenere la propria efficienza sotto pressione, attraverso la conoscenza e la competenza approfondita della materia ma anche attraverso una tempra caratteriale tale da consentirgli di comprendere il momento di difficoltà, governarlo e indirizzarlo verso uno sforzo positivo e costruttivo; nel contempo, occorre che nonostante la pressione subita, il CRO resti vigile e “lucido” nelle sue funzioni, nelle azioni da intraprendere e nei risultati da raggiungere;
- abbia ottime capacità comunicative, dovendo relazionarsi a diversi portatori di interesse, ciascuno con le proprie istanze e le proprie preoccupazioni e aspettative. La capacità comunicativa dovrà essere tale da consentirgli sia di realizzare un’azione di mediazione sia di “imporre” il processo di ristrutturazione, favorendo la comprensione che la salvaguardia della continuità aziendale, si pone quale interesse primario da tutelare;
- sappia individuare e superare gli ostacoli, individuando le azioni necessarie e, soprattutto, ponendole in essere con coraggio e nella consapevolezza che possano esservi singoli portatori di interessi che possano subirne un maggiore pregiudizio (p.e. la necessità di ridurre i livelli occupazionali);
- sia smart, multitasking e “rapido ma efficace”: la tempestività risulta un fattore cruciale per la risoluzione della crisi e, pertanto, il CRO dovrà avere la capacità di individuare strategie e azioni in tempi rapidi che consentano, velocemente, di riequilibrare le sorti dell’azienda. Questa la ragione di ritenere che l’efficiente adempimento delle proprie funzioni debba necessariamente coinvolgere un team di professionisti per il processo di restructuring.

| Profilo psicoattitudinale del Temporary Manager | |
|---|--|
| 1 | Attua attraverso il team una leadership esigente e quasi ossessiva nel governare l'azione nella fase di emergenza. |
| 2 | Ricerca senza sosta una strategia semplice che riesce a veicolare e motivare in modo altrettanto semplice. |
| 3 | Ha la capacità di creare e diffondere energia a tutti i livelli dell'organizzazione, coadiuvato da strumenti di orientamento alla performance, ai risultati e alla loro misurazione. |
| 4 | È in grado di definire in modo chiaro ruoli, funzioni e compiti. |
| 5 | È in grado di focalizzare rapidamente le competenze chiave. |
| 6 | Riesce a mantenere la giusta distanza dagli aspetti psicologici che affliggono inesorabilmente i vari livelli dell'organizzazione in crisi. |

(Fonte: Singaglia S., "Il temporary manager e il chief restructuring manager", in Nuovo Codice della Crisi di Impresa, Collana de "Il Sole24Ore", pp. 99 – 105, n. 7, 2022)

Va attenzionata e opportunamente valutata, inoltre, come, soprattutto nei contesti dove tale figura appare particolarmente apprezzata e impiegata, si ponga l'accento sull'approccio manageriale e sulle esperienze maturate. Ciò comporta l'opportunità di tener conto anche di aspetti ulteriori nell'individuazione del CRO, quali:

- esperienza nel settore di riferimento dell'impresa;
- esperienza con contesti aziendali simili e per imprese con caratteristiche, anche dimensionali, simili;
- esperienza in materia concorsuale;
- esperienza in materia di trasferimento, diretto e/o indiretto, del complesso aziendale.

Sulla scorta di quanto sin qui detto, emerge con evidenza che il ruolo attribuito al CRO sia, sicuramente quello di definire e gestire il percorso di risanamento ma, ancor prima, nell'essere figura "di garanzia" per i

terzi che, in tal modo, potranno rinnovare il proprio patto di fiducia con l'impresa.

Affinché ciò si realizzi, accanto alle caratteristiche professionali ed esperienziali, è da ritenere che il CRO, debba essere indipendente e neutrale rispetto a tutte le parti e ai diversi interessi in gioco.

Il Chief Restructuring Officer (CRO): le sue funzioni

Definito il ruolo e le caratteristiche necessarie al CRO (che nei limiti della compatibilità e della necessità sono da intendersi replicabili in capo ai singoli membri del TM), occorre definire, innanzitutto, nel concreto, i compiti che a questi sono affidati.

Ebbene, i compiti che il CRO (e l'intero TM) assume variano a seconda della criticità, dello status dell'impresa (in bonis, pre-crisi, crisi, insolvenza), nonché del potere specifico attribuitogli.

Come si è detto in premessa il Chief Restructuring Officer è una particolare figura professionale e manageriale particolarmente diffusa nella cultura anglosassone e, in particolare, in quella statunitense, favorita anche da una legislazione della crisi di impresa (c.d. Code of bankruptcy) particolarmente protesa alla riorganizzazione dell'impresa e alla salvaguardia della sua continuità, ove la figura di un soggetto terzo, indipendente e sottoposto al controllo dei creditori risulta frequente e favorita.

In altri termini, si ritiene che questo possa rappresentare quella discontinuità necessaria a ripristinare la fiducia degli azionisti e, nel contempo, risollevere le sorti dell'impresa. In ragione di ciò, appare opportuno approfondire i compiti assegnati al CRO proprio partendo da quelli che sono i tipici compiti che a questi sono attribuiti nella prassi operativa.

Attraverso l'analisi, infatti, di talune pronunce delle Corti Distrettuali, emerge che i compiti principali affidati al Chief Restructuring Officer possono essere così individuati⁴⁰:

- riorganizzare l'azienda, attraverso una verifica e, se necessario, una rimodulazione dei suoi assetti organizzativi, amministrativi e contabili;
- verificare l'adeguatezza e l'accuratezza del comparto amministrativo contabile
- definire la strategia generale del processo di ristrutturazione, delineando gli obiettivi da raggiungere;
- elaborare il piano aziendale di ristrutturazione, individuando le azioni da porre in essere;
- supervisionare la concreta esecuzione delle singole azioni previste, monitorandone i risultati e gestendone la reportistica e l'eventuale comunicazione ai terzi;
- favorire una relazione stabile con il CEO e supportarlo, in particolar modo, nei processi di gestione del personale e nelle trattative con le organizzazioni sindacali. In contesti più complessi e per le ragioni di cui si dirà nel prosieguo è possibile che il CRO debba valutare la rimozione dell'organo amministrativo affinché di possa ripristinare un clima di fiducia;
- favorire una relazione stabile con il CFO che alimenti un primo processo di gestione e controllo dell'economicità dell'impresa e dei flussi finanziari;
- partecipare a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione;
- gestire la comunicazione e condurre le trattative con i creditori sociali e, in generale, con tutti i portatori di interesse⁴¹;

40 L'individuazione empirica dei compiti assegnati al CRO è stata condotta attraverso l'analisi delle pronunce dell'United States Bankruptcy Court - Southern District of Texas (Case 20-34222) e dell'United States Bankruptcy Court - Middle District of Alabama (Case 11-12254).

41 Cfr. Melidoni F., "Il ruolo del Chief Restructuring Officer nelle aziende", in Amministrazione&Finanza, IPSOA, pp. 58-65, n. 7/2015: " la crisi ha una velocità di propagazione geometrica e pertanto, al reiterarsi di alcuni comportamenti nel tempo quali l'impossibilità di pagare: gli stipendi, gli affitti, i fornitori, le rate dei

- gestire la comunicazione con le autorità e con le principali istituzioni;
- rinegoziare le partnership o comunque gli accordi commerciali con clienti e fornitori;
- ricercare nuove partnership o nuovi accordi commerciali, finanziari e industriali;
- individuare eventuali terzi interessati a partecipare al processo di ristrutturazione attraverso operazioni di finanziamento a titolo di capitale di rischio piuttosto che, indirettamente, attraverso l'acquisizione dell'azienda o di un ramo di essa;
- costituire il TM attraverso l'individuazione delle risorse con skills adeguate al caso specifico, fissandone anche i compiti e i compensi.

La definizione dei compiti assegnati al CRO può essere ulteriormente ricondotta e sintetizzata in sei ambiti :

1. assicurare la discontinuità gestionale;
2. riorganizzare l'azienda;
3. motivare le risorse umane;
4. verifica della governance aziendale;
5. porsi come mediatore metodologico e culturale;
6. re-impostare i sistemi di controllo di gestione.

finanziamenti bancari o di consegnare i prodotti o i servizi ai clienti, la difficoltà dell'azienda sarà diventata evidente anche all'esterno della stessa. Naturalmente, nessuno dei soggetti esterni può conoscere la reale entità e gravità della situazione in cui versa l'azienda ma sicuramente, la preoccupazione incomincia a farsi strada. Questa è la ragione per cui è necessario avere un atteggiamento di dialogo con tutti i player coinvolti nella crisi aziendale. È necessario, soprattutto se si è individuata una strada in collaborazione con un CRO, intavolare dialoghi con tutti. Renderli partecipi del percorso che s'intende seguire e chiedere la loro collaborazione. Di fronte a idee chiare, ad un Piano che, con evidenza, presenta la possibilità di risanamento, difficilmente non si troverà la collaborazione di dipendenti, fornitori, banche, soci di capitale. La trasparenza è sempre preferibile ed ha maggiori possibilità di essere premiata. Il CRO dovrà, pertanto, prevedere comunicazioni periodiche d'informazione sull'andamento aziendale dove verrà enunciato tanto l'andamento delle strategie adottate quanto i risultati economico finanziari dell'azienda, rispetto al Piano previsto".

Tuttavia, è evidente che tali compiti dipendono dal ruolo specifico, concretamente attribuito al professionista all'interno dello specifico contesto aziendale.

In generale, infatti, sulla base dell'osservazione empirica⁴², si è soliti distinguere quattro ruoli assegnati al Chief Restructuring Officer:

- **“whatchdog”**. Il grado di criticità riscontrata è basso e il CRO è un consulente che prende parte ad alcuni specifici Consigli di Amministrazione e/o ad alcuni specifici Comitati ma senza alcun ruolo esecutivo, alla stregua di un mero osservatore;

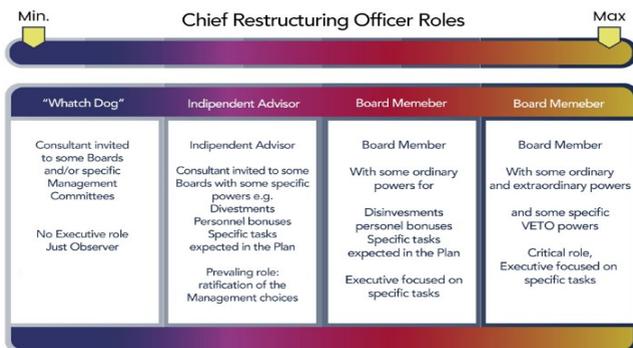
- **osservatore indipendente**. Il grado di criticità riscontrata è medio-bassa e il CRO è un consulente che prende parte ad alcuni specifici Consigli di Amministrazione con limitati poteri esecutivi o ruoli finalizzati al controllo della corretta (e concreta esecuzione) delle azioni previste nel piano. Si tratta, per lo più, di un ruolo di verifica e di ratifica dell'operato della governance;

- **membro del CdA** che, a sua volta, a seconda del grado di criticità assume un diverso ruolo:

- il grado di criticità riscontrato è medio-alto, il CRO è uno specialista interno con poteri ordinari e specifici, avente un ruolo esecutivo finalizzato al raggiungimento di specifici risultati;

- il grado di criticità riscontrato è alto, il CRO è uno specialista interno con poteri ordinari, straordinari e specifici, con potere di veto su determinate delibere del CdA e avente un ruolo esecutivo c.d. critico finalizzato al raggiungimento di specifici risultati.

⁴² La distinzione è ricavata dall'esperienza empirica rilevata dalla Duke&Kay



(Fonte: Duke&Kay)

Il Chief Restructuring Officer (CRO): prevenzione o possibile cura dello stato di crisi?

Definito il ruolo e i compiti principali affidati al CRO, occorre porre talune considerazioni ulteriori relative al suo profilo professionale e/o manageriale, al tempo e alle risorse necessarie da dedicare alla funzione, all'efficacia della sua azione e, non ultimo, alla funzione concretamente attribuitagli.

È proprio quest'ultimo aspetto ad essere determinate per delineare a pieno la figura del Chief Restructuring Officer; occorre comprendere, in altri termini, se la funzione specifica sia da attivare nel momento in cui si attivi una criticità importante e significativa piuttosto che disporre, all'interno del sistema azienda (stabilmente nel proprio organigramma) di un professionista che funga da presidio per l'individuazione tempestiva di ogni minimo segnale di allarme.

La scelta è sostanziale: se la funzione si attiva al verificarsi di una criticità significativa è evidente che la patologia sia già in atto e che lo scopo sia quello di individuare una cura potenzialmente efficace; se la funzione rappresenta un presidio sempre attivo allora la prevenzione

assurge a sistema di immunizzazione che riduce al minimo il rischio della patologia ma, soprattutto, consente di orientare l'organismo (rectius l'azienda) verso una sua evoluzione, attraverso il costante monitoraggio e miglioramento dei propri canoni di efficacia ed efficienza, dei propri equilibri patrimoniali, economici e finanziari, del proprio posizionamento competitivo e, non ultimo, della capacità di creare valore.

È indubbio che la strada della prevenzione, soprattutto nel medio-lungo periodo, rappresenti il percorso vincente benché questi, nel breve periodo, si scontri con una cultura imprenditoriale che trova ancora una certa difficoltà nell'introyettare gli adeguati assetti oltre che con la convinzione che si tratti di un mero costo da sostenere e non di un investimento, necessario, da effettuare.

Scegliere tra prevenzione e cura significa anche, di conseguenza, chiedersi quale possa essere l'efficacia del suo intervento che, inevitabilmente, assumerà connotazioni diverse soprattutto quando la criticità non è colta nella sua fase iniziale.

In altri termini, nel perimetro di una situazione di crisi ovvero di insolvenza reversibile, la cura offerta dal CRO può risultare certamente utile a favorire la continuità aziendale ma non assicura (né tradizionalmente evita) che questa non sia caratterizzata da rinunce o perdite importanti (sia economiche, finanziarie, patrimoniali e sociali).

Tanto più la criticità è colta in uno stadio avanzato, tanto più l'azione del CRO sarà probabilmente quella di un salvataggio con importanti rinunce e con una probabilità di successo sicuramente condizionata (maggiormente) da fattori esterni come, primo fra tutti, la disponibilità a collaborare delle diverse parti interessate.

Tutto ciò porta all'ulteriore considerazione circa la figura del CRO, il tempo e le risorse necessarie per l'espletamento del suo ruolo e dei suoi compiti. La figura del CRO, rientra a pieno nell'ambito della figura del c.d. temporary manager che può essere (e di fatto è) assunta anche da professionisti e non solo da manager.

Tra questi, vi rientrano a pieno i professionisti iscritti all'Ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili il cui background culturale ed esperienziale è tale da consentirgli il corretto e positivo espletamento dell'incarico di CRO, soprattutto quando questi risponde ad una esigenza di "cura della patologia".

Ma il professionista può ancor più e ancor meglio esplicitare la propria funzione a vantaggio dell'azienda quando funge da prevenzione, instaurando un rapporto continuo con l'azienda, tale da alimentare un processo di apprendimento evolutivo continuo e potendo disporre di un soggetto terzo e qualificato, capace di individuare per tempo le situazioni di allarme.

La disponibilità di risorse e di tempo, evidentemente, risulta diversa nelle due differenti ipotesi ove se la prevenzione richiede un rapporto continuo ma meno "intensive", diversamente la cura richiede un'azione d'urgenza con un rapporto che oltre ad essere continuo sia anche particolarmente "intensive".

Quale che sia la funzione, ciò inevitabilmente richiede la necessità che lo stesso professionista comprenda la necessità di farsi promotore del cambiamento culturale, che comprenda l'importanza della specializzazione e, non ultimo, del networking attraverso l'aggregazione, anche trasversale.

Purtroppo, spiace constatare come il CRO anche nel recente percorso della composizione negoziata della crisi sia visto come un mero controllore quando invece il suo potenziale potrebbe risultare determinate non solo per il processo di risanamento ma per il rilancio dell'intero sistema economico e competitivo.

4.4 La gestione dei rapporti con gli stakeholder e il driver della comunicazione reputazionale

La reputazione aziendale viene costruita negli anni quale “riserva di capitale sociale” e costituisce una fondamentale risorsa strategica per la sopravvivenza delle imprese in fase di crisi.

Si tratta del risultato di come gli stakeholders percepiscono il business aziendale basandosi sulle esperienze che hanno avuto nel tempo. Non è qualcosa che l'azienda possiede di per sé, ma dipende dalla prospettiva altrui, da qualcosa che viene assegnato da altri e che si costruisce, evolve e si consolida nel tempo. E' la fiducia che gli stakeholders sono disposti a riporre nell'azienda e nel suo management ed è direttamente proporzionale a quanto sono disposti a sopportare in termini di disagi e disservizi in un momento di crisi dell'azienda stessa. La reputazione è fondamentale per mantenere clienti e attrarne di nuovi e creare valore in genere, come ad esempio un maggiore accesso al credito, ed una sua compromissione lo erode: ci vogliono mesi per recuperare lo share perso dopo una crisi. Un tempo la reputazione si otteneva lentamente e altrettanto lentamente si erodeva; oggi, nell'epoca del digitale, la reputazione è onnipresente, globale e permanente, il che comporta dei vantaggi, ma anche dei rischi notevolissimi.

Il rischio di reputazione può assumere molti aspetti e può essere rappresentato da un'azione, da un problema o da un evento a cui corrisponde una perdita o un cambiamento di reputazione che porta a difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi futuri. Si tratta di situazioni che possono essere più o meno gravi, ma che non vanno mai sottovalutate perché una mancanza di poco rilievo oggi può costituire la perdita di un grosso appoggio domani. Un dipendente scontento o una cattiva politica del personale, ad esempio, possono inibire l'accesso alle migliori risorse in termini di lavoratori di alta qualità, indispensabili per affrontare momenti critici ed operare con piena efficienza. Una reputazione positiva sui pagamenti, ad esempio, ha grande rilievo sulla possibilità di ottenere forniture adeguate in tempi ottimali e può mantenere un orizzonte favorevole in alcuni casi anche in situazioni di crisi, se ben gestita.

Il processo di gestione del rischio reputazionale nella gestione della crisi inizia con l'individuazione dei rischi stessi e con l'averne una piena comprensione dell'orizzonte sul quale questi rischi stagliano l'azienda. Per prevenirli, infatti, è necessario individuarli, gestirli e prepararsi agli scenari peggiori. Una volta che la crisi si presenta si deve essere pronti a rispondere, a recuperare le quote di mercato perse mantenendo comunque attiva l'ordinaria organizzazione aziendale. Dalla crisi si deve imparare, ricostruendosi e rafforzandosi. È importante essere consapevoli dell'immagine che l'azienda ha nel suo contesto di riferimento e comprendere che nei momenti di crisi un approccio maggiormente professionale può dare sicurezza all'interlocutore e costituire un pregiudizio positivo per l'evoluzione della situazione futura. Nella crisi, infatti, gli stakeholders non sono solo i clienti, ma anche tutti quei soggetti più o meno istituzionali con cui l'imprenditore si troverà a trattare con maggiore intensità ed in una situazione di asimmetria, dato il suo scarso potere contrattuale dovuto alla situazione di crisi e alla possibile carenza di un vocabolario professionale adeguato e comune al background dell'interlocutore (si pensi alle banche, all'Agenzia delle entrate, agli avvocati, ecc.). Anche sotto questi aspetti il Temporary Manager, quale manager della reputazione, in quanto professionista specializzato nella risoluzione della crisi, può svolgere un ruolo fondamentale nel porre un diaframma positivo tra l'azienda e gli stakeholders, soprattutto istituzionali, apportando un surplus di reputazione di cui l'azienda può beneficiare.

Ma il rischio reputazionale è sia esterno che interno ed altrettanto importante è comunicare la crisi agli stakeholder interni per un più efficiente sfruttamento delle risorse: se avvertiti e coinvolti i collaboratori spingeranno in un'unica direzione e potranno meglio partecipare all'attuazione delle strategie messe in atto e tanto più l'azienda avrà goduto tra gli stessi di una buona reputazione, tanto più questi saranno disposti a collaborare e anche a rischiare qualcosa in proprio per il bene comune.

D'altra parte sono poche le imprese che attualmente utilizzano degli indici di performance per monitorare il rischio reputazionale e sono poche le aziende che cercano di fare proprie le opinioni degli stakeholders. Non si ha l'abitudine ad osservare la propria azienda dall'esterno: ci si deve chiedere se si hanno le capacità di comprendere cosa potrebbe succedere e quale sia il potenziale impatto dell'esposizione ad una crisi reputazionale, se si hanno i dati necessari per capirlo e prevederlo e se si ha una direzione aziendale capace di approcciare un eventuale rischio.

La gestione del rischio di reputazione dovrebbe essere parte costante tra le attività del management con l'analisi di dati a cadenza regolare e con la diffusione di questa cultura tra gli impiegati.

Per evitare il rischio reputazionale è necessario condurre ricerche sulla sensibilità degli stakeholders sia interni che di terze parti che del settore in genere. E' necessario classificarli con mappe, pesare il rischio in termini di costi e reputazione, capire la differenza tra reputazione e impatto sull'attività di impresa, co-responsabilizzare tutti i decisori e gli operatori e garantire una visione d'insieme.

Se l'operare con tempestività e professionalità potrà portare al superamento della crisi, normalmente a quel punto si aprirà una fase interlocutoria nella quale dovranno essere ricostruite le relazioni dell'azienda e del suo management e iniziato il - di solito lento - ripristino della reputazione dell'impresa. Anche in questo caso un approccio professionale alle esigenze di monitoraggio e posizionamento sul mercato, una ricostruzione mediata dei rapporti con i diversi stakeholders e una diversa immagine dell'impresa, comunicata in maniera innovativa, può giovare dell'apporto di un consulente capace e super partes in quanto non coinvolto nelle dinamiche aziendali.

CAPITOLO 5

IL TEMPORARY MANAGER A SUPPORTO DELLE OPERAZIONI DI M&A

A cura di Paolo Fantuzzi, Giacomo Dino Trinchera, Rocco Rollì

Introduzione

Storicamente il Commercialista riveste un ruolo fondamentale per la buona riuscita delle operazioni di M&A, offrendo competenze tecniche multidisciplinari che di rado sono disponibili in altri soggetti che operano in questo campo. La valutazione dell'*enterprise value* e dell'*equity value*, l'architettura dell'operazione straordinaria e la stesura degli accordi d'investimento sono attività professionali che il Dottore Commercialista può offrire alle imprese.

Negli ultimi anni il numero delle operazioni di M&A hanno segnato un trend di crescita positivo passando da 554 nel 2020 a 742 nel 2021. Nel primo semestre 2022 sono state registrate circa 370 operazioni, rispetto alle 365 dello stesso periodo dell'anno precedente⁴³. Dal punto di vista dei partecipanti ai *deal* occorre rilevare la sempre maggiore presenza dei fondi di *Private Equity*.

In quest'ottica di mercato, grazie alle capacità ed all'esperienza, il Commercialista assume un'importanza sempre maggiore diventando il vero *pivot* delle operazioni.

Tuttavia, occorre rilevare che la nostra attività diventa sempre più complessa e che le informazioni necessarie per la buona riuscita dei *deal* sono sempre più tecniche ed approfondite. Da un lato i fondi di *Private Equity* (o altri investitori) necessitano di informazioni precise e strutturate per l'analisi dell'investimento, del ritorno atteso, della

⁴³ Fonte: EY.com/it - Mercato M&A vivace, ma il perdurare delle crisi in corso potrebbero impattare le prospettive per la restante parte dell'anno

pianificazione della eventuale exit strategy e per la valutazione dei rischi connessi allo stesso; dall'altro lato l'imprenditore necessita di un soggetto che riesca a guidare il processo di straordinaria gestione consentendo la buona riuscita della transazione e la massimizzazione dell'Equity Value.

La continua ricerca di una crescita per vie esterne effettuata dalle imprese ha portato ad una sempre maggiore presenza di funzioni nell'organigramma aziendale dedicate all'M&A. Le società più strutturate si stanno adeguando per rendere "ordinarie" le operazioni "straordinarie". Altre società che non necessitano di una funzione interna dedicata all'M&A risentono il bisogno di disporre di competenze temporanee che il Commercialista è in grado di offrire mediante un servizio di *Temporary Management*. L'evoluzione del ruolo del consulente porta al passaggio da *advisor* esterno che contrattualizza, calcola gli effetti e supervisiona la contabilizzazione di accordi imprenditoriali, a *Temporary Manager* che guida l'operazione, facilita la circolazione delle informazioni tra le parti e offre le sue competenze per la massimizzazione dell'*equity value* o per la valutazione del ritorno dell'investimento.

5.1 La documentazione necessaria al Deal

Svolgendo un ruolo di *Temporary Manager* il Commercialista assume una conoscenza approfondita dell'attività dell'impresa, delle strategie, dei punti di forza, delle opportunità, dei punti di debolezza e dei rischi associati al business.

La conoscenza acquisita mediante un servizio di *Temporary management* consente una maggiore consapevolezza nelle informazioni offerte nei documenti pre-deal e nelle eventuali garanzie o meccanismi di regolazione del prezzo negli accordi di investimento. I documenti che vengono predisposti nella fase propedeutica alle operazioni di M&A, devono riportare informazioni ben ponderate, ponendo il focus sulle eccellenze delle imprese oggetto di vendita senza tralasciare i rischi (che verrebbero comunque rilevati a seguito

di attività di approfondimento effettuate da parte degli investitori). Questi documenti risultano particolarmente complessi se redatti da un consulente che non conosce approfonditamente la realtà aziendale e che non ha la possibilità di approfondire il ciclo vendite, le operations, la ricerca e sviluppo e così via. Per questo motivo, la redazione dei documenti pre-deal beneficia dell'esperienza e delle capacità tecniche offerte dal Commercialista che affianca il management della Target Company per ottenere report efficaci e di qualità elevata.

Teaser

Il primo documento, largamente utilizzato nella prassi, è il c.d. Teaser. Il report, sintetico e anonimo, è predisposto nell'intento di poter essere condiviso senza la necessità di NDA (*Not Disclosure Agreement*) ed essere così fruibile da una platea molto ampia, stimolando il maggior numero di interessi verso l'impresa. Nonostante si tratti di un documento sintetico le informazioni in esso contenute devono essere ben ponderate e devono riportare alcune informazioni chiave, che hanno la funzione di stimolare l'interesse dei potenziali investitori.

Nella best practice i Teaser contengono informazioni riguardanti l'attività svolta dalla società, il settore, i più importanti prodotti / servizi offerti, i più importanti clienti (in caso di B2B), un'indicazione dei ricavi e dello sviluppo degli stessi nel futuro ed infine la struttura (ipotizzata) della transazione.

La descrizione dell'attività svolta dalla società è inserita nel Teaser per offrire informazioni preliminari sul settore di appartenenza della società, specificare quali processi sono svolti internamente e quali affidati in outsourcing, dare cenni sulla *value proposition* e descrivere sinteticamente il mercato target ed il livello di concorrenza. In questa sezione possono essere inserite informazioni riguardanti il posizionamento geografico della Target Company e il dimensionamento del mercato presidiato. Con queste informazioni il potenziale investitore viene edotto in merito alle quote di mercato

detenute dalla società, agli sviluppi ipotizzabili, a possibili sinergie o ad opportunità normative talvolta legate all'ubicazione geografica della società (si pensi ad esempio alle agevolazioni per investimenti nel mezzogiorno).

La descrizione dei più importanti prodotti o servizi offerti deve essere redatta ponendo il focus sui punti di forza, sul vantaggio competitivo e sul ciclo di vita del prodotto prestando attenzione al mantenimento di un sempre elevato grado di riservatezza.

In caso di B2B potrebbe essere utile inserire indicazioni sui più importanti clienti della società, specialmente se sono importanti player del settore. Infatti, i potenziali investitori potrebbero essere interessati alla società target in ottica di penetrazione in alcuni mercati non presidiati oppure potrebbero essere incentivati all'investimento in virtù del fatto che solitamente i leader di settore richiedono ai fornitori elevati livelli qualitativi e talvolta impongono audit tecnici.

L'indicazione dei ricavi della società, al fine di mantenere un elevato livello di riservatezza, viene solitamente fornita mediante l'utilizzo di range di valori. Il dato è molto importante perché consente agli investitori di capire se la *Target Company* può essere di loro interesse oppure se la dimensione è troppo contenuta o eccessiva. Alcuni Teaser riportano informazioni in merito al CAGR (tasso composto di crescita annuale) registrato negli ultimi anni e previsto nel futuro.

Nella prassi si è soliti inserire anche altri KPI's, sempre utilizzando il "range di valori" al fine di porre il focus sugli elementi di forza della società. Tra i più utilizzati si segnala il margine Ebitda, che può essere utilizzato dal potenziale investitore per avere una prima idea di valore.

Un'ulteriore importante indicazione da inserire riguarda la struttura dell'operazione e (se possibile) le motivazioni che portano alla transazione. Gli investitori sono così subito informati sull'oggetto di vendita che può riguardare una compravendita di azioni (o quote

societarie) oppure se viene ricercato un partner sinergico per il sostenimento della crescita o altre motivazioni.

Infomemo

L' M&A Information Memorandum, anche abbreviato in *Infomemo*, è un documento riservato che si prepone di offrire tutte le informazioni necessarie agli investitori che devono decidere se proseguire le attività di approfondimento e verifica prima di addivenire ad un'offerta vincolante o un accordo di investimento. Il documento è molto importante perché, in caso di interesse, il potenziale investitore inizierà un percorso complesso (ed oneroso) che consentirà allo stesso di disporre dei dati necessari per stabilire l'eventuale prosecuzione dell'operazione.

Solitamente, in caso di interesse suscitato dal Teaser e confermato con la lettura dell'infomemo, i potenziali investitori possono decidere se iniziare le attività di Due Diligence, di valutazione dell'equity value e le trattative necessarie per la stesura degli accordi di investimento. Vista l'importanza delle informazioni espresse nel documento si è soliti richiedere la sottoscrizione di un accordo di NDA (*Not Disclosure Agreement*) ad ogni soggetto al quale si invia l'Infomemo. Nonostante l'accordo sopra descritto il documento deve essere redatto prestando attenzione al *trade off* tra qualità delle informazioni offerte e riservatezza delle stesse visto che viene fornito ai potenziali investitori che possono essere anche player del settore o soggetti coinvolti nella catena del valore dell'impresa target.

Nella prassi la prima parte dell'infomemo è dedicata all'*executive summary*, un breve riassunto di tutte le informazioni che poi saranno approfondite nel documento. Il target user dell'*executive summary* è il top management dei potenziali investitori mentre i gli altri capitoli sono dedicati agli analisti che molto spesso devono valutare le

strategie di investimento, le opportunità sinergiche ed i possibili rischi preliminari ricavabili dall'Infomemo.

Le informazioni che nella best practices vengono inserite nell'*executive summary* sono:

- struttura societaria;
- presentazione del management attuale della Target Company;
- prodotti della società;
- indicatori reddituali e finanziari, tra cui ricavi, ebitda, cash flow e posizione finanziaria netta;
- indicatori reddituali e finanziari prospettici;
- struttura dell'operazione di M&A.

Tra i capitoli dell'infomemo risulta di particolare importanza esporre le informazioni riportate di seguito.

Company Overview: breve storia della Target Company, della presenza nel mercato, nelle scelte strategiche effettuate in passato (come ad esempio altre operazioni di M&A). In questa sezione è altresì importante inserire informazioni riguardanti il trend dei ricavi, dell'ebitda e del risultato di conto economico, informazioni riguardanti le risorse umane, informazioni in merito all'ubicazione geografica della sede della società (o degli stabilimenti produttivi). Talvolta appare utile indicare in un'apposita sezione il business model della società mediante l'utilizzo del "Canvas".

Prodotti e Servizi: approfondimento sui prodotti e servizi offerti dalla società, indicando il ciclo di vita degli stessi ed altre informazioni ritenute importanti per comprendere la natura della *value proposition* della Target Company. In questa sezione sono spesso esposti brevetti, certificazioni o altri documenti necessari per la protezione o per la corretta produzione dei prodotti o servizi della società.

Ricavi: in questa sezione vengono analizzati i ricavi in tutte le dimensioni necessarie, dai ricavi per prodotto, segmento della clientela o mercato geografico.

Clients: approfondimenti sulla concentrazione del fatturato, struttura della clientela, eventuali certificazioni richieste, tempi di pagamento, rischi di incasso, sviluppi futuri.

Financials: in questa sezione vengono esposti i dati economici, patrimoniali e finanziari della società.

Informazioni riguardanti le risorse umane: approfondimenti in merito alla gestione delle risorse umane, numero di dipendenti (talvolta suddivisi tra diretti e indiretti, eventuale organigramma o organigramma funzionale, accordi o contratti collettivi, ricorso ad altri contratti di lavoro (interinali, apprendisti o altri).

Informazioni prospettiche: queste informazioni possono essere utilizzate dai potenziali investitori al fine di valutare eventuali ulteriori investimenti che la società si propone di effettuare e flussi finanziari richiesti o generati.

Struttura dell'operazione di M&A: si riportano in questa sezione gli obiettivi della Target Company (o dei suoi soci) che possono essere, tra gli altri, una cessione di quote (di minoranza, maggioranza o totalitaria), aumenti di capitale, integrazioni e così via. In questa sezione solitamente è inserita anche l'eventuale disponibilità del management di proseguire il proprio rapporto con la società.

5.2 Gli accordi

L.O.I. (Letter of intent)

Frequentemente le operazioni di M&A prevedono alcuni documenti necessari per la definizione del percorso che porta alla conclusione della transazione. La competenza del Temporary Manager Commercialista può essere di grande aiuto nella stesura di ogni documento che, per la buona riuscita dell'operazione, deve tener conto della realtà aziendale, dei rischi, delle passività potenziali, della modalità di calcolo dell'*enterprise value*, degli eventuali meccanismi di aggiustamento del prezzo e delle eventuali altre clausole richieste dalle parti.

Un primo documento largamente utilizzato è la Lettera di Intenti (abbreviata in L.O.I.).

La LOI serve per definire e tutelare alcuni concetti chiave della prospettata operazione. Molto spesso sono inserite clausole di riservatezza (se non esiste già un NDA tra le parti) o clausole che definiscono il timing e l'agenda della prospettata operazione al fine di impegnare le parti a concludere le fasi preliminari di analisi in tempi ragionevoli. Altre clausole spesso inserite sono relative all'esclusività nelle trattative per evitare che la stessa Target Company sia offerta a molteplici interessati ed instaurare un'asta tra gli stessi (se la modalità di vendita prevede il ricorso a meccanismi competitivi la clausola non compare, l'informazione dovrebbe essere inserita nel teaser o nell'infomemo).

Altri accordi di fondamentale importanza inseriti in LOI sono quelli relativi alla struttura dell'operazione al fine di definire in modo certo le modalità di ingresso nel capitale della società target da parte degli investitori.

Le Loi di fatto sanciscono l'inizio delle analisi e delle eventuali operazioni di Due Diligence (letteralmente diligenza dovuta) e possono essere vincolanti o non vincolanti. Frequentemente si assiste a soluzioni ibride "*subject to*" che rendono vincolanti le LOI subordinatamente al verificarsi di alcune determinate condizioni come ad esempio il "buon esito" delle operazioni di Due Diligence.

Le Loi non sono intese per definire ogni possibile previsione contrattuale, ma devono riportare tutte quelle clausole che sono fondamentali per il proseguo dell'operazione di M&A.

Accordo di investimento

Le operazioni straordinarie, come ad esempio la compravendita di azioni, si realizzano mediante la sottoscrizione di un contratto che sancisce il passaggio di proprietà – o la data di effetto dell'operazione. Nella prassi, l'accordo di investimento è spesso suddiviso in due differenti contratti: "*signing*" o preliminare e "*closing*" o contratto definitivo.

Data la complessità delle operazioni di M&A solitamente le trattative tra le parti vengono definite in più steps dettagliando sempre più le varie previsioni contrattuali. Anche in questo caso, un servizio di Temporary Management può essere utile perché permette al Commercialista di valutare molto più approfonditamente gli effetti di alcune previsioni contrattuali.

Ad esempio, il valore oggetto di transazione potrebbe essere definito negli accordi come segue:

- **LOI:** definizione di range di valori
- **Signing:** definizione di formule di calcolo del valore
- **Closing:** definizione del valore

Talvolta, anche alla data del closing, le parti non dispongono di tutte le informazioni necessarie per la valorizzazione definitiva dell'Equity Value e sono costrette ad utilizzare valori provvisori che diventano definitivi successivamente; è il caso della definizione dell'Equity Value sulla base dei valori effettivi alla data del closing. In quest'ottica il Commercialista Temporary Manager può offrire il proprio supporto nella stima dell'Equity Value alla data del closing così da verificare con la società se il valore desiderato è in linea con il valore stimato alla data del closing. Non solo, un ruolo interno può portare ad una massimizzazione dell'Equity Value come verrà esposto nei paragrafi successivi.

Un ulteriore esempio di definizione a più steps degli accordi di investimento può essere rappresentato dalle garanzie infatti, molte transazioni sono inficiate da asimmetrie informative che, anche a seguito delle attività di Due Diligence, potrebbero richiedere la sottoscrizione di reciproche garanzie tra le parti. In questo caso, nel signing, potrebbero essere inserite garanzie generiche e di ampio respiro che verranno poi circoscritte e limitate nell'accordo di Closing al seguito del buon esito di trattative tra le parti.

Gli esempi sopra riportati non sono volutamente esaustivi ma crediamo siano indicativi per la comprensione dell'importanza, in un momento di straordinaria gestione, della figura del Temporary Manager che aiuti gli imprenditori nella comprensione e nella stima di

tutti gli effetti che una previsione contrattuale può portare sul valore della transazione; che “faciliti” il deal apportando la propria esperienza e competenza nella definizione di accordi complessi e che proponga soluzioni adatte per la valutazione dei rischi insiti nella transazione.

5.3 La massimizzazione dell'Equity Value

Ai fini della massimizzazione dell' Equity Value è opportuno partire da un' illustrazione di quelle che possono essere i metodi di valutazione più diffusi relativi alle operazioni di M&A, una volta definiti e conosciuti sarà infatti più facile indirizzare le politiche strategiche, economiche e finanziarie dell' impresa.

Numerosi sono i modelli utilizzati per le valutazioni è dunque utile fornire uno schema di sintesi dal quale trarre una visione d'insieme delle metodologie:

- metodo patrimoniale (patrimoniale semplice/complesso);
- metodo basato sui flussi di risultato (Finanziario DCF, Reddittuale);
- metodo basato sul concetto di *economic profit* (Misto con evidenziazione *goodwill*);
- metodo comparativo (multipli di borsa, transazioni comparabili).

Non è possibile elaborare una classificazione degli approcci in base alla qualità dei risultati. E' però vero che alcuni approcci sono più robusti da un punto di vista concettuale, mentre altri trovano maggiore diffusione nella prassi professionale. A tal fine, è possibile affermare che il metodo finanziario (DCF) e comparativo trovano larga applicazione tra le merchant e investment bank e nelle principali operazioni di M&A, mentre gli ordini professionali sembrano preferire gli altri due approcci in quanto più adattabili ai contesti valutativi in cui vengono adottati (perizie svolte a supporto di garanzie societarie, a tutela di terzi ecc).

Per raggiungere la massimizzazione dell' Equity Value il commercialista temporary manager deve quindi utilizzare le principali metodologie di valutazione azienda in ottica di M&A.

I principali metodi di valutazione nella pratica possono quindi essere considerati:

- **metodo DCF**

- **metodo dei multipli**

Metodo finanziario DCF stima l'enterprise value aziendale alla stregua di un investimento finanziario: il valore è pari all'attualizzazione dei flussi di cassa futuri.

Il DCF (Discounted Cash Flow), si basa sulla stima dei flussi di cassa che l'azienda riuscirà a generare tramite lo svolgimento della sua attività operativa: flussi di cassa che dovranno essere attualizzati al momento presente tramite un tasso di sconto. Si tratta di uno dei modelli più utilizzati nella pratica ed è consigliabile in ogni situazione tranne nei casi in cui l'aleatorietà dei flussi futuri renda inattendibile il modello, come ad esempio i nuovi settori (bolla web anni 2000). Il metodo esprime una valutazione molto specifica e consente di incorporare nella valutazione gli scenari strategici previsti dal *management*.

Una volta stimati i Cash Flow futuri, il Terminal Value e il costo del capitale, si può procedere all'applicazione del metodo valutativo scontando i flussi di cassa futuri anno per anno, sommandoli tra loro e con il Terminal Value ed ottenendo il valore dell'azienda o *Enterprise Value*.

Sottraendo la Posizione Finanziaria Netta all'Enterprise Value sarà possibile l'Equity Value.

In estrema semplificazione:

| | |
|------------------|-----|
| Enterprise Value | 10 |
| Net Debt | (2) |
| Equity value | 8 |

Il metodo dei multipli è invece un tipo di metodo comparativo il cui scopo è cercare un prezzo di mercato da applicare all'azienda in esame. Facendo un esempio molto pratico le domande da porsi sono quelle tipiche di molti acquisti; per valutare un'azienda e quindi poi arrivare all'Equity Value ci si deve chiedere quale sia il suo prezzo per unità di utile o per unità di fatturato. A mero titolo esemplificativo si potrebbe fare un parallelismo con il mercato immobiliare dove i prezzi

delle case vengono quantificati in base alla moltiplicazione: prezzo a mq x superficie dell'immobile.

Introducendo così il concetto di multipli, per valutare un'azienda con un utile netto di 10 milioni di Euro, in un settore in cui aziende simili hanno un P / E (Prezzo / Utile Netto) = 25x, con una prima approssimazione si potrà ipotizzare che il valore della azienda si aggiri intorno ai 250 milioni (10mil x 25). Questo tipo di analisi viene definita "l'analisi dei Comps" ossia analisi dei multipli di mercato di società comparabili. Il metodo fornisce importanti informazioni di mercato, tuttavia risente del fatto che considera il valore dell'azienda nella sua attività corrente senza tener conto di eventuali eventi di finanzia straordinaria.

Nel momento dell'analisi comps le domande da porsi sono le seguenti:

- Quali aziende sono simili alla nostra e per tanto comparabili?
- Quali sono i multipli rilevanti? I più usati nella pratica risultano P/E (Prezzo / Utile Netto), EV/Sales (Enterprise Value / Fatturato) e EV/EBITDA (Enterprise Value / EBITDA); quest'ultimo è indiscutibilmente il più utilizzato nel settore lusso e in molti altri settori industriali, banche di investimento ed advisor attribuiscono un notevole rilievo a questo tipo di moltiplicatore in quanto espressione di una capacità reddituale non influenzata dalla politica degli ammortamenti.
- Quali dati bisogna applicare ai multipli? Se le stime sono attendibili si tende ad utilizzare i dati stimati futuri dell'esercizio in corso o di quello successivo.
- Come reperire le informazioni? Per le società quotate le informazioni sono disponibili con una certa semplicità, mentre per le non quotate si farà riferimento a multipli di società quotate comparabili.

In base alla tipologia di multiplo utilizzato avremo poi una tipologia di risultato differente, con il P/ E (Prezzo / Utile Netto) andremmo direttamente ad ottenere l'Equity Value, mentre con il multiplo dell'EBITDA otterremo invece l'Enterprise Value a cui dovremo sottrarre la PFN.

In estrema semplificazione:

| | |
|---|------|
| Enterprise value (multiplo 4 x Ebitda 10) | 40 |
| Posizione Finanziaria Netta | (10) |
| Equity Value | 30 |

Il primo compito del Commercialista Temporary Manager specializzato in M&A sarà quindi quello di identificare il metodo valutativo più confacente al suo caso aziendale, dopo di che iniziare un percorso di valorizzazione, attraverso un serie di accorgimenti di:

- **Arbitraggio Finanziario**
- **Ingegneria Finanziaria**
- **Efficienza operativa**
- **Affinamento delle strategie**
- **Riduzione dei costi d'agenzia**

Arbitraggio finanziario vale a dire la generazione di valore derivante dall'abilità di massimizzare l'Equity Value anche a parità di risultati dell'impresa, in virtù di maggiori e migliori informazioni sul mercato, ottimizzazione della strategia aziendale e creazione di sinergie. Nei metodi di valutazione precedentemente esposti non si è infatti preso in considerazione l'eventuale impatto che potrebbe avere una potenziale combinazione aziendale ed il relativo valore aggiunto derivante da: integrazioni orizzontali con relative economie di scala e sinergie di ricavi e costi, integrazioni verticali con controllo della catena di produzione, integrazioni funzionali con sfruttamento dei vari punti di forza, ottimizzazione della struttura del capitale. Il Manager deve preparare un piano industriale che rifletta l'impatto dell'operazione di M&A sulle società coinvolte (ricavi, costi e conseguenti margini, EBIT, EBITDA e utile), le sinergie possono avere un impatto sulla redditività molto consistente, è dunque possibile attribuire un valore alle sinergie e incorporarlo nella valutazione, si crea un "extra" valore che può portare a valutazioni che a prima vista possono sembrare eccessive. Il temporary manager deve identificare le risorse aziendali responsabili dell'integrazione e attribuire loro una funzione e un ruolo chiaro e specifico, nonché obiettivi chiari e misurabili.

Ingegneria finanziaria il temporary manager deve aiutare nell'ottimizzazione del rapporto di leva e minimizzazione del costo del

capitale, calibrando opportunamente la struttura del capitale, rinegoziando i termini di finanziamento. Aiutare nel reperire finanziamenti nel caso di società con ottimi progetti, ma scarsa capacità di rinvenire mezzi finanziari. Deve quindi identificare i driver sottostanti la generazione dei flussi di cassa, attraverso la valutazione della capacità di convertire i profitti in cassa e le necessità di finanziamento medio del business. L'analisi è composta principalmente da tre aree fondamentali:

- la capacità della società di generare profitti, in altre parole il livello ricorrente di EBITDA;
- gli investimenti, straordinari o ricorrenti, necessari al fine di sostenere il business futuro;
- le necessità per finanziare il business operativo e l'assorbimento di cassa generato dal capitale circolante netto.

Analizzare lo scadenziario fornitori così da permettere di identificare eventuali pratiche poste in essere per finanziare il business da tenere in considerazione, al fine dell'aggiustamento della posizione finanziaria netta.

Strategia di riduzione del carico fiscale, con accorgimenti anche relativi ai disegni dell'assetto societario.

Efficienza operativa ossia riconfigurazione delle modalità di impiego delle risorse da parte dell'impresa, incrementando produttività ed efficienza, tagliando i costi non collegati alla creazione del valore e migliorando i margini. Riducendo gli impieghi con analisi dei capex ai fini di un'identificazione delle necessità di investimento e del CCN. Gli investimenti si distinguono generalmente in:

- investimenti di mantenimento che consentono la conservazione degli asset in uno stato ottimale e fruibile per l'azienda;
- investimenti di espansione (aumento di capacità produttiva).

L'analisi deve focalizzarsi soprattutto sull'impatto che le capex hanno sui flussi di cassa, cercando di valutare la coerenza tra le capex di espansione previste per gli esercizi futuri e le assunzioni di crescita dei ricavi.

Il temporary manager deve valutare inoltre:

-eventuali contributi governativi;
-modifiche alla struttura organizzativa o industriale che potrebbero comportare differenti necessità di investimento. Non tralasciando mai eventuali vincoli di capacità produttiva.

Il Capitale Circolante Netto (CCN), avendo un impatto diretto nella generazione dei flussi di cassa, è invece generalmente una delle componenti del prezzo dell'operazione di M&A. Ai fini della massimizzazione dell' Equity Value la strategia si deve basare sul dilatare i termini di pagamento dei fornitori, anticipare gli incassi e lavorare il più possibile sulle scorte di magazzino analizzando la rotazione al fine di contenere il più possibile il valore del CCN.

L' aumento del valore delle rimanenze finali è generalmente visto come un segnale negativo in quanto può indicare, difficoltà nel vendere prodotti, presenza di prodotti obsoleti, previsione di riduzione delle vendite future.

Affinamento delle strategie che consiste nell' aggiustamento degli obiettivi strategici, dei programmi e dei processi. Il Temporary Manager, confrontandosi con i manager aziendali sui piani industriali, studiando le aree chiave per la creazione di valore, può portare la propria esperienza nella ri-focalizzazione degli obiettivi strategici concentrando le risorse aziendali negli obiettivi che generano flussi di cassa a breve termine al fine di aumentare l'*Enterprise Value*.

Un'altra importante funzione del Temporary Manager è la valutazione e l'esecuzione di una strategia di *buy and build* con l'obiettivo di costruire con una o più operazioni di aggregazione un gruppo dimensionalmente più competitivo in grado di favorire un aumento dell'Equity Value.

Riduzione dei costi d'agenzia limitando il conflitto tra i ruoli di manager e di proprietario, è piuttosto frequente la situazione in cui la società sia controllata da persone fisiche e che vi sia commistione tra i costi aziendali e i costi sostenuti a esclusivo beneficio dell'imprenditore e/o della famiglia. Tali costi considerati non inerenti al business dovranno essere eliminati o riclassificati in apposite voci di bilancio.

E' inoltre opportuno evidenziare ed eventualmente normalizzare la remunerazione delle parti "correlate" (stipendi, compensi amministratori o contratti di consulenza) al fine di riallineare i valori alle remunerazioni che vi sarebbero a seguito di un cambio di proprietà. L'analisi delle transazioni con le parti correlate deve evidenziare tutte quelle operazioni non effettuate a condizioni di mercato.

Inoltre, il Temporary Manager, potrà apportare le proprie competenze anche dal punto di vista dell'affidabilità dei dati aziendali forniti alle controparti in ottica di operazioni di M&A. Detti dati, se di scarsa affidabilità, possono far venire meno la fiducia tra le parti e generare incomprensioni difficili da redimere.

E' quindi necessario:

- accertarsi che i bilanci siano revisionati ed in caso affermativo rivedere le carte e incontrare i revisori, in caso negativo è consigliabile effettuare alcune procedure selezionate di verifica tipiche della revisione;
- ottenere dove possibile i reports degli Internal Auditors valutando la portata degli eventuali findings rilevati dagli stessi;
- verificare la presenza e l'origine di eventuali divergenze tra i vari set di dati provenienti da fonti informative differenti quali: contabilità generale, bilanci civilistici, management accounts (dati gestionali utilizzati dal management per monitorare il business). Con riferimento a tutte le informazioni fornite è sempre utile capire da quale dipartimento sono state preparate, quale uso viene fatto e che livello di attenzione viene posta sulla riconciliazione alla contabilità generale.

Introdurre meccanismi trasparenti di corporate governance.

Il ruolo del Temporary Manager sarà quello di introdurre o implementare sistemi di pianificazione, controllo, budgeting e reporting; se le aspettative e la predisposizione al cambiamento cui l'organizzazione societaria è sottoposta sono ben accolti, grazie anche ad un'intensa analisi dei processi e meccanismi aziendali, sarà possibile migliorare i valori aziendali sui quali vengono effettuate le valutazioni e quindi massimizzare l'Equity Value.

5.4 Il supporto del Commercialista durante la fase di business due diligence

In termini di concretezza operativa, di sicura fondamentale importanza all'interno della fase di business *due diligence* – anche ai fini della buona riuscita dell'intera operazione conclusiva di sub-ingresso e/o affiancamento dei nuovi investitori nell'attività – risulta essere il ruolo del Commercialista specializzato in M&A, quest'ultimo infatti può risultare essere il temporary manager aziendale in grado di portare a dettagliati ed oggettivi report quantitativi quanto espresso dall'imprenditore proponente in termini più prettamente qualitativi: conclusasi tale fase infatti entrambe le parti dovranno avere un complessivo quadro a 360 gradi che rappresenti in termini di efficienza ed efficacia strategica (sotto quindi tutti i profili aziendali) la bontà dell'operazione e le migliori vie commerciali – giuridico – fiscali – tecniche da perseguire.

E' nell'alveo di tale fase d'analisi, che le caratteristiche del Commercialista scelto non potranno che ricondursi a quella che per metafora può essere ricondotta alla figura del c.d. "medico di base", specialista d'impresa quale complesso organico da analizzare, sviluppare e rappresentare quale unicum: indubbio quindi il suo ruolo nell'accentrare a se e coordinare tutte le "diagnosi" svolte dai singoli specialisti di settore (a titolo esemplificativo ma non esaustivo dal Collega fiscalista, al consulente del lavoro, all'esperto di certificazioni di qualità, al consulente di sicurezza, all'esperto di organizzazione aziendale, all'esperto tecnico di produzione, ecc...).

Partendo da una superficiale esplicazione derivante da una mera traduzione lessicale dall'inglese del termine "*due diligence*" per mezzo di un comune traduttore anche on line, ben più gravosa né è la sua spiegazione più profonda nonché attuazione: nella pratica l'attività di c.d. "*full due diligence*" (diversamente dalla c.d. "*limited due diligence*") si sostanzia nel passaggio a setaccio di tutte le dinamiche coinvolte nell'andamento dell'impresa attraverso tutte le aree di

interesse aziendale (tra tutte le aree commerciale, produttiva, finanziaria, reddituale, patrimoniale, fiscale, legale e non da ultima quella delle risorse umane), il tutto al fine di ottenere un'oggettiva rapportistica omogeneamente raffrontabile con altre soluzioni e fattibili opportunità *target*.

Utili strumenti d'analisi e rapportistica le c.d. "*S.W.O.T. analysis*" e "*P.E.S.T.L.E. analysis*".

Nell'ambito del processo di *due diligence* la "*S.W.O.T. analysis*", rappresenta il mezzo attraverso il quale imprenditore proponente e investitore possono in trasparenza, oggettivamente e didascalicamente confrontarsi sui seguenti fattori d'analisi:

"S": "*Strengths*" ovvero analisi dei "Punti di Forza", per lo più riferibili all'organizzazione aziendale ed i suoi fattori endogeni che la contraddistinguono (ad esempio, l'esistenza di eventuali risorse e capacità che possano rendere i prodotti/servizi offerti quali unici sul mercato).

"W": "*Weaknesses*" ovvero analisi dei "Punti di Debolezza", a contraltare rispetto quanto precede, pur sempre riferibili all'organizzazione aziendale ed i suoi fattori endogeni che la contraddistinguono, ma con accezione "negativa" o meglio "migliorabile" (ad esempio, l'esistenza di eventuali gap in termini di risorse e capacità che possano rendere i prodotti/servizi offerti quali meno appetibili sul mercato rispetto ai competitor).

"O": "*Opportunities*" ovvero analisi delle "Opportunità", connesse a fattori esogeni alle realtà aziendali oggetto d'analisi e strettamente connesse all'ambiente esterno nel quale operano (ad esempio nuovi trend ambientali che l'azienda possa cogliere e portare a proprio vantaggio).

"T": "*Threats*" ovvero analisi delle "Minacce", anche quest'ultimo fattore connesso a quanto d'esterno possa colpire negativamente l'andamento aziendale (ad esempio nuovi comportamenti e/o usi del mercato che possano interferire e contrastare il perseguimento della mission aziendale).

Mai come di questi tempi d'attualità l'indiscutibile valore anche della c.d. *"P.E.S.T.L.E. analysis"* attraverso l'applicazione della quale il Commercialista incaricato possa rappresentare ed analizzare ancor più nel dettaglio eventuali fattori macro-ambientali influenti sul potenziale aziendale in discussione e le sue conseguenti strategie anche di mercato.

I fattori coinvolti nell'analisi *"P.E.S.T.L.E."* possono essere così come qui di seguito sintetizzati:

"P": "Political" ovvero come la *"Politica"* possa influenzare l'economia stessa del Paese di appartenenza (politica fiscale, del lavoro, ambientale, commerciale, sull'istruzione, sulla salute, sulle infrastrutture ecc...) con influenza conseguente sulle strategie e sulle opportunità di sviluppo del business aziendale.

"E": "Economic" ovvero l'ambiente *"Economico"* del Paese all'interno del quale l'azienda opera con determinazione d'analisi di tutti i fattori a quest'ultimo connessi (dai tassi d'interesse, all'inflazione fino anche al posizionamento globale della moneta d'appartenenza sui mercati).

"S": "Socio-cultural" ovvero le dinamiche *"Socio-culturali"* quali a titolo esemplificativo la conseguente composizione della popolazione ed i conseguenti target assunzionali d'età disponibili all'interno della c.d. disoccupazione attiva.

"T": "Technological" ovvero gli aspetti *"Tecnologici"* quali la spinta del sistema Paese verso l'innovazione e sistemi produttivi ancor più efficaci ed efficienti, il tutto per mezzo anche di pianificati incentivi alla ricerca e sviluppo stimolati dagli Enti governativi.

"L": "Legal" ovvero l'insieme dei fattori *"Legali"* quale la tutela dell'insieme dei diritti che possano incidere sull'operatività dell'azienda (a titolo esemplificativo dalla tutela della salute e sicurezza sul lavoro all'antitrust).

"E": "Environmental factors" ovvero l'insieme dei fattori *"Ambientali"* quali su tutti il clima del Paese di appartenenza e la conseguente eventuale influenza che questi elementi possano o meno avere sul settore di appartenenza dell'azienda target.

Come e quanto declinare il dettaglio dei due modelli presentati dipenderà dalle dimensioni dell'azienda target ed investitrice nonché anche da quanto le parti intendano o meno investire in termini consulenziali.

Esiste altresì un inscindibile elemento di proporzione tra quanto emergente dalla *S.W.O.T.* e dalla *P.E.S.T.L.E. analysis* in termini qualitativi rispetto all'oggettiva quantificazione dell'obiettivo ultimo della *due diligence*: rappresentare *super partes* all'investitore il rapporto costi – benefici / rischi – opportunità dell'operazione d'investimento.

Nella maggior parte dei casi infatti l'investitore chiede all'interno dell'incarico di *due diligence* al Commercialista esperto di poter avere contezza dei seguenti elementi:

- conformità del business alle sue aspettative;
- conformità parametri investimento target;
- analisi opportunità e vantaggi competitivi alla scelta;
- verifica e controllo rischi latenti;
- riservatezza e non divulgazione informazioni raccolte.

Al fine di dar seguito a quest'ultima richiesta, ricorrente l'uso di precipua rapportistica, funzione dei seguenti parametri:

- redditività futura e proiezioni in funzione dell'andamento storico;
- rapporto tra valore originario contabile degli *assets* in gioco rispetto ai valori correnti ed ai valori in trattativa;
- quantificazione e necessità di ulteriori investimenti *post-deal*;
- valutazione delle risorse umane già presenti in azienda ed il loro ruolo quali *key men* o meno.

Gli strumenti e gli obiettivi delineati non possono prescindere dall'indiscutibile ruolo di primo piano che il Commercialista incaricato può ricoprire nella definizione del team di *due diligence* scelto, ciò sia attingendo dalla propria rete di referenti consulenziali di fiducia sia – su indicazione delle parti – da loro esperti incaricati: il rapporto di condivisione, correttezza e feeling tecnico professionale reciproco tra Commercialista c.d. "capo fila" incaricato alla *due diligence*

complessiva e singoli incaricati alla *limited due diligence* per propria singola area di specializzazione/ competenza è di sicuro avviso l'elemento di successo il realizzo di una conforme e soddisfacente *due diligence*. Il Commercialista incaricato infatti rappresenta sia il nodo validatore di ogni singola analisi e report conseguente che il coordinatore dei pianificati interventi d'analisi da effettuarsi (con emersione della già menzionata peculiarità di spiccata dote professionale dedita ad una visione organica a 360 gradi delle realtà aziendali alle quali approccia), nonchè vero e proprio *trait d'union* tra imprenditore proponente, investitore e report da effettuarsi.

Nell'analisi del ruolo del Commercialista incaricato all'effettuazione della *due diligence* risulta utile ricordare come lo stesso debba professionalmente assumere posizione di terzietà rispetto ai soggetti coinvolti a volte contrapposti nell'operazione (acquirente e compratore/investitore), solo nell'assunzione di tale atteggiamento potrà esser in grado di effettuare un *report* il più oggettivo possibile e non condizionato da soggettive valutazioni: la scelta infatti se porre in essere l'operazione spetta sempre ed indiscutibilmente alla committente investitrice, quest'ultima più potrà contare su oggettiva rapportistica più potrà effettuare una scelta consapevole massimizzando nel contempo efficacia ed efficienza prospettica dell'eventuale nuovo business intrapreso.

5.5 Il supporto del Commercialista alle parti post-deal

Se la *closure* con successo del *deal* per entrambe le parti (proponente e nuovo investitore) può ben essere considerata una vittoria di breve-medio termine per tutti i soggetti potenzialmente coinvolti (siano essi *stakeholder* che *shareholder*), ulteriore e decisiva sfida da vincere nel medio-lungo periodo *post-deal* risulta essere l'integrazione organizzativa successiva ed il permanere di continuità aziendale così come ipotizzato in sede di business plan prospettico nel corso della *due diligence*.

Affinchè ciò sia portato a successo, utile l'affiancamento anche in fase di subentro da parte del consulente Commercialista incaricato alla *due*

diligence, indubbiamente avvantaggiato dalla già effettuata disamina aziendale a 360 gradi e conseguenti fattori di vantaggio competitivo nonché accorgimenti necessari ben presenti.

Altresì necessario per il successo della fase di *post-deal* la realizzazione di tutte (o buona parte) le strategie e sinergie pianificate in fase di pre-acquisizione: fondamentale quindi coordinare e riunire il nuovo *project team* costituitosi al fine di fornire il miglior supporto possibile all'intera nuova organizzazione aziendale integrata scaturente dal *deal*.

Nel caso di acquisizione e/o entrata di nuovo principale investitore, decisivo un corretto coinvolgimento nell'eventuale nuova *vision* aziendale e nelle procedure implementative di tutti i soggetti coinvolti, dai nuovi azionisti di maggioranza, ai soggetti apicali ed all'intera organizzazione coinvolta; in tale contesto il ruolo del Commercialista incaricato può così come di seguito esser riassunto:

- supportare la realizzazione delle strategie e sinergie pianificate, in funzione delle risorse finanziarie ed economiche previste;
- appropiare il management di entrambe le aziende e/o le new entry al fine di stimolarne la collaborazione;
- affiancare e coordinare le singole aree (a titolo esemplificativo e non esaustivo l'area amministrativa, l'area finanziaria, l'area commerciale e l'area produttiva) al fine di elaborare un piano attuativo condiviso e dettagliato con ripartizione oggettiva di funzioni e responsabilità esecutive;
- stimolare la condivisione e l'accettazione dell'eventuale e diversa cultura aziendale;
- supportare i soggetti apicali nella comunicazione e nella condivisione del piano all'intera organizzazione ed anche a soggetti esterni interessati (quali banche, fornitori, partner, ecc...).

Per quanto fin qui delineato, di estrema e delicata attuazione la fase post transazione e cruciali le modalità attraverso le quali venga comunicata a tutti i soggetti parte dell'operazione la nuova *vision* aziendale: quest'ultima infatti, oltre ad essere compresa, dovrà essere

anche accettata, condivisa e fatta propria dalla nuova realtà organizzativa emergente dal *deal*.

Effettuata l'operazione di merger & acquisition risulta fondamentale far sì che la stessa sia infatti accompagnata da una valida strategia volta all'ottenimento di tutti i vantaggi in termini di performance operativa concreta sia in termini di efficienza che di efficacia d'impatto della realtà aziendale nei confronti sia del mondo interno organizzativo (quali a titolo esemplificativo, la riduzione d'incidenza costi operativi e miglioramento della performance aziendale nel suo complesso) che dell'esterno (impatto socio ambientale nel sistema Paese nel quale l'organizzazione si sviluppa), ciò al fine di scongiurare il fatto che l'operazione abbia avuto quale unica ricaduta vantaggi per gli azionisti di riferimento e/o il top management con innesco di distorsive filosofie di c.d. "*ego trip*" condizionato dalla mera ambizione della governance d'impresa di potersi trovare al timone di realtà aziendali ancor più grosse a livello dimensionale.

Declinato ogni obiettivo e strategia *post-deal*, ruolo del Commercialista incaricato risulta quindi essere quello di accompagnare l'organizzazione a focalizzare l'implementazione e l'integrazione delle seguenti principali aree e fattori critici di successo dell'operazione:

- sviluppo della nuova cultura ed organizzazione aziendale;
- analisi e creazione nuove procedure informative ed organizzative;
- focus sulla comunicazione dell'operazione al cliente finale comunicandone i vantaggi conseguenti;
- implementazione di procedure di monitoraggio di efficientamento dell'operativà aziendale con continua rapportistica a preventivo ed a consuntivo implementativo e migliorativo.

Da ultimo, di decisiva importanza, anche la consulenza prestata nel pianificare le tempistiche e la conseguente parcellazione delle fasi del *post-deal*: tempistiche che, al fine d'ottenimento di compiuto e finale successo dell'operazione, devono rispecchiare e rispettare le capacità d'assorbimento delle realtà aziendali coinvolte nel cambiamento.



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili

PUBBLICAZIONE CURATA DALLA COMMISSIONE DI STUDIO
UNGDCEC "CONTROLLO DI GESTIONE, CULTURA D'IMPRESA E
IMPRENDITORIALITÀ"



9788885506220



FONDAZIONE
CENTRO STUDI
UNGDCEC